

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

#10 (69) 2024

БИЗНЕС



ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

РОМАН РОТЕНБЕРГ

Главный тренер
хоккейного клуба СКА,
первый вице-президент
Федерации хоккея России

УБРАТЬ РОССИЮ ИЗ МИРОВОГО ХОККЕЯ ПРОСТО НЕВОЗМОЖНО

с. 50

с. 38

**СКОЛЬКО СТОЯТ ИНВЕСТИЦИИ В МОЛОДЕЖЬ,
И ЕСТЬ ЛИ ИНЫЕ ВАРИАНТЫ ЛАТАНИЯ
«КАДРОВЫХ ДЫР»?**

О кадровой политике с прицелом на будущее —
«ВЕРТОЛЕТЫ РОССИИ»

ТЕМА НОМЕРА

ОХРАНА ТРУДА

**КУЛЬТУРНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ
БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА:**

с. 8

рисковать становится
все дороже

**АКЦЕНТЫ СМЕЩАЮТСЯ,
А ЧТО СКАЖЕТ БИЗНЕС?**

с. 20

Готовы ли работники
вести себя «культурно»
на работе и всегда?

СПЕЦПРОЕКТ «ИРАН»

с. 60

**ГЛАВНОЕ ОБ ИСТОРИИ,
ПОЛИТИКЕ И ЭКОНОМИКЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА РФ**



БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ



с. 72

НОВЫЕ АВАРИЙКИ:

почему в ЯНАО новостройки
для переселенцев опасны для жизни?



CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



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

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



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

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№10 (69) октябрь 2024

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 10.10.2024
- дата выхода цифровой версии — 11.10.2024

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-73531 от 31 августа 2018 г.

Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации выдана Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

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

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Коммерческий руководитель: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

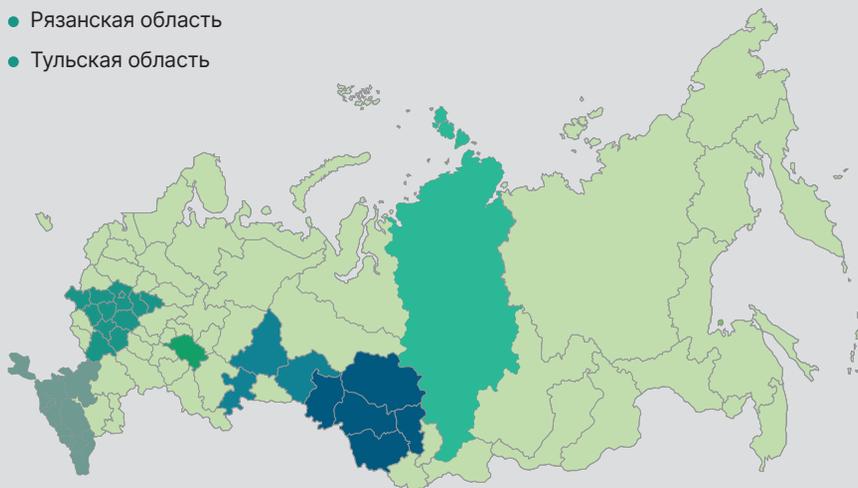
✉ siberia@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

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



ПЕРСОНА

РОМАН РОТЕНБЕРГ



УБРАТЬ РОССИЮ ИЗ МИРОВОГО ХОККЕЯ ПРОСТО НЕВОЗМОЖНО

Скандалы вокруг прошедшей летом во Франции 33-ей летней Олимпиады с новой силой всколыхнули дискуссии о том, каким будет мировой спорт дальше, каково место России в этой индустрии? Кто и сколько теряет из-за глубокого проникновения геополитики в мир спорта, который должен быть от нее огражден высоким забором? Может ли в таких условиях эффективно развиваться спорт в РФ, и как все это сказывается на бизнесе вокруг спорта? Адресуем свои вопросы одной из ключевых фигур из мира российского спорта. Персона номера — Роман Ротенберг, один из ведущих спортивных менеджеров в стране, главный тренер хоккейного клуба СКА, первый вице-президент Федерации хоккея России.

ТЕМА НОМЕРА

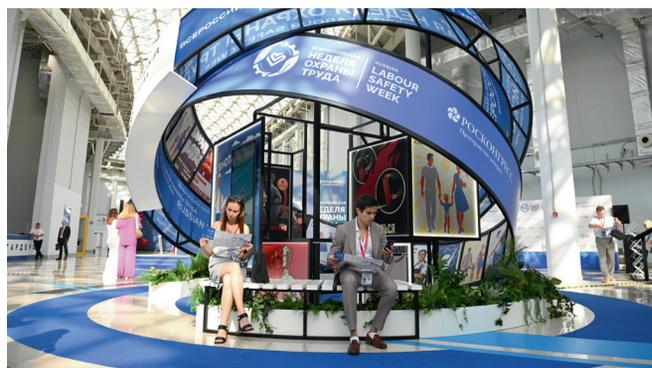
ОХРАНА ТРУДА

8 КУЛЬТУРНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

180 млрд рублей составили по итогам 2023 году расходы предприятий на охрану и безопасность сотрудников. С каждым годом они растут в среднем на 20%. Сегодня компании имеют дело с новым трендом на здоровый образ жизни, а здесь молоком за вредность уже не отделаешься. А кто задает дорогостоящий для работодателя вектор: работники, которые добиваются расширения соцпакета, потому что качественная медицина становится все дороже, или чиновники, которые затеяли настоящую культурную революцию в сфере охраны труда? Во сколько она встанет реальному сектору экономики, и где искать стимулы, моральные, материальные и любые другие, чтобы решиться на пересмотр подходов? В поисках ответов опросили десятки экспертов и послушали мнения ключевых спикеров — участников Всероссийской недели охраны труда (ВНОТ-2024), чтобы вы могли решить для себя, на какой стороне вы и ваша компания.

20 РИСКОВАТЬ СЕБЕ ДОРОЖЕ

Охрана труда — это не только про людей, это про затраты, которые бизнес всегда стремится оптимизировать. В развитие ТЕМЫ НОМЕРА рассказываем об инструментах, которые позволяют не рисковать там, где это особенно дорого обходится. Зачастую бизнес сам дает поводы для повышенного интереса к себе, и чем выше категория риска, которую ему присвоили в профильном министерстве, тем выше вероятность получить на свою голову внеплановый визит проверяющих. Одним словом, рисковать становится все дороже. Рассказываем, как подойти к вопросу разумно, чтобы не привлекать к себе излишнее внимание контрольных органов.



38 СКОЛЬКО СТОЯТ ИНВЕСТИЦИИ В МОЛОДЕЖЬ, и есть ли иные варианты латания «кадровых дыр»?

Безусловно, тотальный кадровый голод стимулирует компании расширять перечень инструментов в борьбе за человеческий капитал, инвестировать в него все больше. При этом на входе в любой HR-проект руководитель задает своей команде вопрос, а что и, главное, когда мы будем иметь на выходе. В холдинге «ВЕРТОЛЕТЫ РОССИИ» приняли за основу позицию, что вкладываться нужно, в первую очередь, в молодежь без надежды на быстрые результаты. В авиапроме вообще все стратегии и планы рассчитаны на десятилетия. Для кадровой службы холдинга этот временной запас критически важен. О том, как распорядиться им максимально эффективно, беседуем с руководителем управления подбора, оценки и развития персонала холдинга «Вертолеты России» Госкорпорации «Ростех» Еленой Меркуловой.

46 ОБРАЗОВАННЫХ НУЖНО БОЛЬШЕ

Демографический кризис вредит высокотехнологичной жизни, а последствия родовой травмы англосаксонской цивилизации мешают значительной части человечества размножаться. В этих кругах «развитого» общества предлагаются множества занятий, кажущихся многим куда более интересными и выгодными, чем деторождение. Наш постоянный, мыслящий не по шаблону автор Анатолий Вассерман в своей колонке предупреждает: у этих воззрений есть опасные и разрушительные последствия. Ни микробиология, ни завоз мигрантов делу развития национальных экономик многих, не только англосаксонских стран, уже не помогают. Так чем же так губителен текущий демографический переход, где искать источники новых людей? Ответ Вассерман обнаруживает в русской цивилизации, о чем подробно рассказывает в свежем номере.

НАШ ЭКСКЛЮЗИВ

СПЕЦПРОЕКТ | ИРАН



60 ГЛАВНОЕ ОБ ИСТОРИИ, ПОЛИТИКЕ И ЭКОНОМИКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА РФ

В этом номере ФБЖ начинает публикацию серии авторских статей иранистов, преподавателей МГИМО, в которой они расскажут главное об истории, политике и экономике Ирана. Эта экзотическая для большинства россиян страна долгое время была и остается загадкой. В условиях смены геополитических векторов Иран становится стратегически важным политическим и бизнес-партнером для РФ. Наш проект погрузит вас не только в историю зарождения иранской государственности, в которой берут свое начало многие особенности менталитета, но и в текущую экономическую повестку Ирана.

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

72 НОВЫЕ АВАРИЙКИ: почему в ЯНАО новые дома опасны для жизни

В этом номере делимся с вами результатами нашего журналистского расследования, цель которого — найти ответ на вопрос, почему в ЯНАО новостройки для переселенцев сразу после сдачи становятся опасны для жизни. Уральская редакция ФБЖ проанализировала десятки источников и опросила ряд экспертов, чтобы понять, почему борьба с аварийным жильем в ЯНАО приводит к баснословным потерям бюджета, а местным чиновникам никак не удается вернуть деньги, потраченные впустую.



Накал страстей все выше, последствия все глобальней, скандалы все громче, а главные герои новостной повестки явно не намерены сдерживать себя ни в высказываниях, ни в действиях. Из шквала случившегося за месяц, предшествовавший выходу этого номера, редакция ФБЖ выбрала лишь несколько событий, которые нам показались особо заметными на общем фоне. Наш глубоко осознанный выбор продиктован еще одним фактором — степенью влияния каждого из них на мир, на каждого из нас, на будущее, которое становится все туманнее. Вашему вниманию — краткий дайджест главного из самого важного, который призван расставить акценты и разглядеть смыслы.

НА ОБОЧИНЕ ПРОГРЕССА: РОССИЙСКИЙ ТЭК БЬЕТ ТРЕВОГУ

В Москве прошла Российская энергетическая неделя (РЭН) — флагманское мероприятие для отечественного ТЭК. Обсуждали текущее положение дел и перспективы развития в нефтянке, газовой отрасли и энергетике.

Редакция «Федерального Бизнес-журнала» активно освещала работу форума, центральным событием которого стало выступление Владимира Путина. Президент был преисполнен оптимизма. По его словам, по итогам прошлого года объём энергопотребления в России опять обновил рекорд, который превышает показатели советского периода. За последние полтора десятка лет установленная мощность российской электроэнергетики увеличилась на 18%. До конца текущего десятилетия энергопотребление в России будет расти в среднем на 2% в год. В планах отечественного ТЭК за этот период ввести в строй около 27 гВт новых мощностей. При этом российский энергобаланс — один из самых «зелёных» в мире: природный газ в нем занимает 48%, его общая с атомной и гидроэнергетической генерациями превышает 85%. «Мы нацелены идти дальше, не ограничивать взаимодействие только продажей ресурсов. Россия готова укреплять технологический суверенитет своих партнёров в энергетике, формируя полноценные научные и производственные цепочки», — заявил президент с трибуны РЭН и обозначил основные направления работы

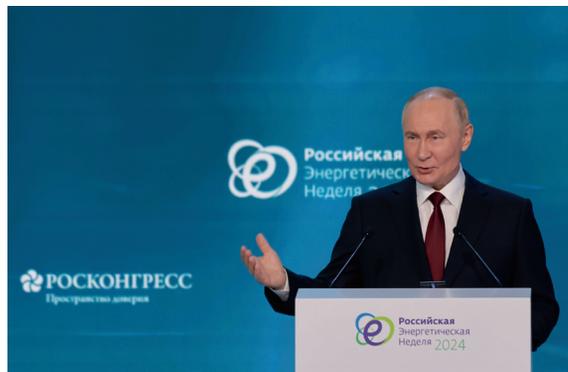


Фото из официального фотобанка Росконгресс.

для правительства. Ему предстоит переписать энергетическую стратегию России с учетом новых горизонтов планирования — вплоть до середины XXI, чтобы документ соответствовал текущим вызовам и трендам мировой энергетики. При этом все понимают, и президент об этом упомянул, что глобальный вызов настоящего для нашего ТЭК — перевооружение и освоение новых технологических решений. Лидеры отраслей, входящих в топливно-энергетический комплекс, не скрывали своей тревоги: им нужны прорывные идеи, быстрые решения, невероятные открытия, иначе уже через несколько лет оборудование встанет. О рисках для российского ТЭК говорили в разных контекстах. Обо всем подробно расскажем уже в следующем номере. Российская энергетическая неделя как никогда раньше обнажила самые болезненные участки ведущих отраслей нашей экономики. Расскажем о них во всех деталях, чтобы вместе с экспертами ответить на вопрос: а что же нам делать?

ФБЖ

ДИКИЕ РАЗБОРКИ ВОКРУГ «ДИКОЙ ЯГОДЫ»

Давненько мы такого не видели: стрельба в центре Москвы, вооруженный налет в одном из самых фешенебельных бизнес-центров столицы, громкие имена приближенных к власти, замешанные в откровенной «разборке», массовые похороны погибших, больше похожие на стихийный митинг, и все это — под боком, почти у стен Кремля.

Дикость какая-то! Отвыкли, что и говорить. Борьба за бизнесы — внутри семьи или вылившаяся в общественное пространство — дело привычное, явление неизбежное. Российское бизнес-сообщество славится опрометчивой беспечностью и юридически неоправданным авантюризмом в оформлении собственности и других процессуально значимых вопросах. Но, чтобы в драчку за бизнес полезли фигуры первого ряда, да еще столь публично и даже откровенно обозначая свой интерес, это, конечно, редкий случай. Таить шило в мешке никто не собирался, когда договориться по-семейному не удалось, и многомиллиардный бизнес стал плавно перетекать не просто к жене, а к тем, кто даже рядом не стоял, когда он зарождался, стороны пошли в нападение. Многие считают, что ва-банк, но так говорят о тех, у кого нет выхода, здесь — не тот случай. Опубликовать решили намеренно, чтобы показать, кто «круче». Оказалось, что в эту драчку захотели залезть не только потому, что «давние друзья» и на кону очень солидный куш, а еще и потому, что Татьяна — родом из Грозного, а у них так не принято, чтобы жена уходила из дома; когда в Чечне такое случается, вопрос решают кардинально. Все это поводы вмешаться, но для столь горячих голов с Кавказа прошлые обиды — лучшее топливо для разогрева интереса. Теперь все очевиднее, что скандал, показавшийся с первого взгляда конфликтом бизнес-интересов, куда глубже. Он обнажил острейшую проблему напряженности в



межнациональных отношениях. Wildberries оказался отличной ареной для битвы, в которой чеченцы и дагестанцы смогли помериться силами и напомнить друг другу, кто здесь «рулит». И правда, кто? Наблюдатели спорят, кто победил, а кто ушел с ринга побежденным. Кажется, что присуждать победу конкретной стороне преждевременно, как минимум потому, что в кремлевских башнях будут блюсти баланс, и подтверждение тому мы уже получили. Шумиху вокруг стрельбы и гибели очень быстро замяли, противоборствующим сторонам явно намекнули, что «мыши» слишком сильно «расшалились». Судя по тому, что тишина в медийном пространстве настала так стремительно, была дана команда «залечь на дно», разойтись по углам — брейк. Но есть и другие симптомы того, что это был лишь первый раунд. С одной стороны, сделку по слиянию Wildberries и Russ одобрили на высшем уровне. С другой, Владиславу Бакальчуку позволили выйти «полусухим» из воды. Несмотря на тяжесть предъявленных ему обвинений, факт гибели двух человек и наличие среди пострадавших правоохранителей, его отпустили на свободу. Публика в недоумении и затаила дыхание в ожидании продолжения. Интересно же, в каком формате продолжится борьба за крупнейший бизнес-актив — узкосемейном или публично-скандальном? В первом раунде стороны разминались, поигрывали мускулами, а

что дальше? И, конечно, главный вопрос, кому сколько достанется. Wildberries, конечно, не ЮКОС, но кусок весьма лакомый, совершенно точно можно сказать одно: такие просто так не отдадут. Еще один знаковый вывод, который бизнес-сообщество может сделать для себя: теперь всем точно понятно, куда идти, если возникли проблемы с женой, которая пытается «оттяпать» большой кусок. Не имей сто рублей, а имей нужных друзей — в этих словах вся мудрость мира. Выходит, правы те, кто не спешат выверять уставные документы и заключать брачные контрак-

ты. Если что-то пойдет не так, суд не поможет, надо идти по-другому адресу. Надежда на правовое решение бизнес-конфликта Бакальчуков остается, пожалуй, только у тех, кто смотрит на происходящее со стороны. Сами супруги решили, что судом делу не поможешь, и, сами того не подозревая, стали разменной монетой в очень большой игре, замешанной на кровных обидах двух народов и очень большой политике, которая существует до тех пор, пока внутри нее размножаются микроорганизмы борьбы кланов и интересов.

ФБЖ

ЯДЕРНОЕ «НЕСДЕРЖИВАНИЕ»

Ядерная кнопка — явный триггер настроений в геополитической сфере и мировой экономике, и, пожалуй, впервые за последние десятилетия Россия прямо заявила о своих намерениях на случай угрозы, направленной в ее адрес, особо подчеркнув, что «базовый принцип применения ядерного оружия, а именно использование ядерных сил — это крайняя мера защиты суверенитета страны».

На постоянном совещании Совета безопасности РФ по ядерному сдерживанию, которое проводится всего два раза в год, было объявлено об «уточнениях в части определения условий применения ядерного оружия». Именно так сказал «держатель» ядерного чемоданчика РФ, президент Владимир Путин. Что это значит для мира? Российская Федерация расширяет категории государств и военных союзов, в отношении которых проводится ядерное сдерживание, в самом заявлении президент конкретно упомянул только Белоруссию. Кроме этого, дополнен перечень военных угроз, для нейтрализации которых допускается применение ядерного оружия. «На что ещё особо хотел бы обратить ваше внимание, — добавил Владимир Путин, — в обновлённой редакции документа



агрессию против России со стороны любого неядерного государства, но с участием или при поддержке ядерного государства предлагается рассматривать как их совместное нападение на Российскую Федерацию». Итак, Россия допускает, что пустит вход ядерное оружие, если получит достоверную информацию о массированном старте средств воздушно-космического нападения и пересечении ими госграницы (имеются в виду самолёты стратегической и тактической авиации, крылатые ракеты, беспилотники, гиперзвуковые и другие летательные аппараты»). Заявление Владимира Путина еще выше подняло градус общественно-политических настроений во всем мире. В этом контексте двух версий быть не может: Россия пойдет до конца! А каким он будет, покажет время.

ФБЖ

ВЕРНУТЬСЯ НА ТРАЕКТОРИЮ РОСТА РАНЬШЕ 2027 ГОДА НЕ УДАСТСЯ, И ЭТО ЕЩЕ НЕ САМЫЙ ХУДШИЙ СЦЕНАРИЙ

Таков основной вывод, описанный в базовом варианте экономического прогноза ЦБ РФ. Регулятор дал его в рамках официального доклада «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026–2027 годов».

Основное ядро ДКП в нашей стране продолжает формироваться вокруг единственной цели — борьбы с инфляцией. «Федеральный Бизнес-журнал» со ссылкой на многочисленных экономистов, принадлежащих, кстати, к разным «лагерям», писал о том, что цель эта не может и не должна быть основной мишенью Центробанка по целому ряду причин: неактуально, бессмысленно, неэффективно — и это не все, можно продолжить. Коротко, по сути так: инфляция есть следствие других крайне опасных, вредоносных трендов, которые ее разгоняют. В докладе ЦБ фактически признает, что у россиян, рядовых граждан и бизнеса остается все меньше резервов и душевных сил на то, чтобы переносить возросшие издержки и цены. Признанием этого неутешительного факта авторы доклада ограничились и снова подтвердили, что разбег инфляции могут гасить только повышением ключевой ставки.

Традиционно в подобном докладе его авторы дают три сценария развития событий. Базовый предполагает, что мировая экономика продолжит развиваться в рамках текущих трендов, то есть санкции будут с нами и останутся одним из ключевых факторов сдерживания роста для РФ. Отсюда — неизбежное продолжение ее трансформации и тот самый умеренный рост в коридоре 1,5–2,5%. А далее Банк России описывает сразу два «неблагоприятных сценария». Один, «проинфляционный (Выше спрос)», предполагает дальнейший рост расходов бюджета, кто бы сомневался, что так и будет, сегодня



ни что не предвещает нам другого. Второй сценарий, «рисковый (Глобальный кризис)», предполагает возможное ухудшение ситуации на мировых финансовых рынках, что может спровоцировать глобальный финансовый кризис. Если один из них станет реальностью, ЦБ РФ предрекает еще более высокую инфляцию в ближайшие пару лет и заранее анонсирует, что в этом случае регулятор будет действовать по устаревшей модели — ужесточать ДКП, что бы там ни говорили, без оглядки на тот факт, что подобная логика лишь усугубляет положение вещей. Остужая спрос в потребительском секторе, регулятор ставит крест на инвестиционной активности всего еще живого, что способно реально производить реальный продукт. При таком подходе баланс между спросом и предложением не обрести. Но Банк России неумолим — его сигнал участникам экономической деятельности неутешителен: «При любых сценариях развития событий как в российской, так и в мировой экономике денежно-кредитная политика будет направлена на достижение ее основной цели — обеспечение ценовой стабильности».

ФБЖ

КУЛЬТУРНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА



Борьба за формальные показатели безопасности труда уже давно не дает нужного результата. Традиционно самые «чувствительные» и болезненные для госаппарата — цифры по травматизму на производстве. Внутри — смертельные и тяжелые случаи вреда здоровью работника, именно с ними боролись с особым усердием, и не только чиновники, но и руководители — слишком тяжела ответственность: моральная, материальная, а по теперешним временам и репутационные потери дорогого стоят. Особняком всегда стояли и там же остаются профессиональные заболевания, бороться с ними куда сложнее и сокращать эти показатели особенно непросто, а порой просто невозможно. В итоге участники рынка труда замерли на «плато неснижаемости»: старые методы борьбы уже не эффективны, но что тогда делать? Поиску ответа на этот глобальный вопрос современного рынка труда России, который как раз сейчас переживает период небывалых шоков и стрессов, была посвящена IX Всероссийская неделя охраны труда (ВНОТ).

В публичном поле участники ВНОТ-2024 декларировали, что сегодня во главу рынка труда поставлен именно человек. Вопрос его здоровья и безопасности — это не красивый лозунг, с которым чиновники всех мастей шагают в будущее, а насущная, экономически обоснованная необходимость. Человек теперь не ресурс, а капитал, причем весьма дорогой. Он стремится работать в безопасной, невредной во всех смыслах среде. «Голые» цифры ему не всегда доступны, но умом-то он понимает,

где может быть вредно и опасно. Так что борьба за хорошую статистику в разрезе сохранения и привлечения человеческого капитала теряет абсолютную ценность, оставаясь пусть и важной, но формальностью для статистических отчетов. При этом взаимосвязь между показателями травматизма и профзаболеваний с системой охраны и безопасности никуда не исчезает. Речь о том, что старые методы достижения результата не работают, а причина в том, что само целеполагание устарело.



В материале использованы фото из официального фотобанка Росконгресс с ВНОТ-2024.

Если человек — во главе угла, значит, надо делать все, чтобы сохранять его здоровым. Кто же будет спорить, что здоровье и есть главная ценность. Так просто, но так сложно! Чтобы эту аксиому превратить в реальную, осязаемую, достижимую цель госполитики, необходимо совершить настоящую культурную революцию. Похоже, идеологи Всероссийской недели охраны труда, основные из них сидят в министерстве труда и социальной защиты РФ, именно так и воспринимают саму суть того, что им предстоит в ближайшей перспективе. Тему заглавной дискуссии с участием первых лиц российского правительства так и обозначили — «Культура безопасного труда». Слова ответственных лиц подтверждают: влияние культуры труда в конкуренции за кадры недооценено, меж тем именно оно и именно сегодня имеет принципиальное значение.

То ли еще будет...

По данным Росстата, по итогам 2023 года уровень безработицы в России составил 3,2 %. Рынок труда стремится побить все мыслимые исторические минимумы и выйти на новые рекордные показатели дефицита рабочей силы и загоняет зарплаты за горизонт возможностей работодателей. Летом текущего года ее сред-

Участники выставки, организованной в рамках ВНОТ-204, говорят, что доля импорта на этом рынке будет сохраняться по двум основным причинам: те, кто могут, предпочтут купить самую надежную защиту для своих сотрудников, потому что они точно знают, что она работает. В ряде отраслей этот критерий может решить судьбу человека, поэтому берут то, что дает гарантированный результат. Еще одна беда в том, что российские аналоги успели появиться не по всем позициям

ний ежемесячный размер превысил 89 тысяч рублей. «Экономика находится под давлением кадрового дефицита», — снова и снова сетуют чиновники, с трибуны ВНОТ об этом еще раз напомнил министр труда и социальной защиты РФ Антон Котяков. Но основные опасения чиновника и его министерства простираются куда дальше — за горизонты 2030 года. Именно этот временной рубеж правительство принимает сейчас за основу всех стратегий и программ. Туда же устремлены все целевые показатели, и в минтруде посчитали, что на этом промежутке потребность экономики в кадрах будет составлять 2,4 млн человек. Отсюда вывод, продекларированный министром: «Для достижения целей национального развития нужна более эффективная система подготовки кадров». Ее созданию должен помочь новый тематический национальный проект, в который заложены следующие принципы: управление рынком труда, активное содействие занятости, образование для рынка труда и тот самый «человек труда».

Культурная революция

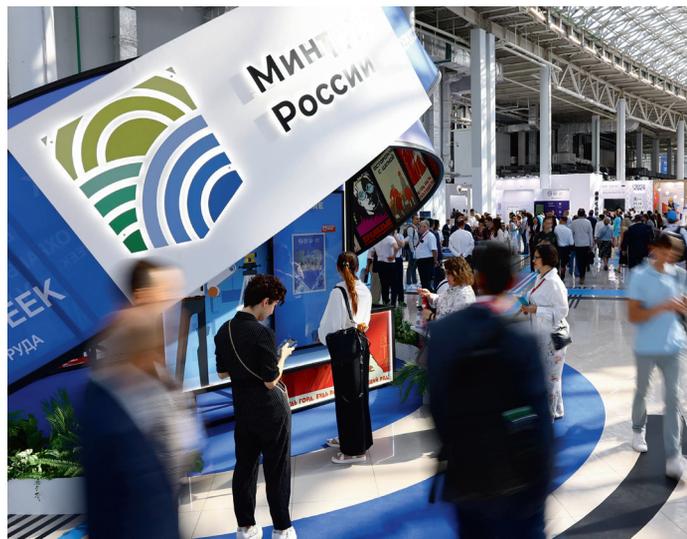
И вот здесь начинается самое интересное, оно же сложное: формировать культуру среды вокруг человека без него самого не получится,

поэтому чиновники ставят задачу повышать вовлеченность работников в процесс, но одно дело призывать людей бороться с травматизмом себя самих на рабочем месте (тут с мотивацией вроде бы все понятно), а другое дело — агитировать людей за культуру труда, а это куда более всеобъемлющее понятие. По-прежнему здоровье занимает центральное место, но ведь и про него сегодня говорят в куда более широком смысле — речь о здоровом образе жизни и питании, которые не должны заканчиваться за пределами рабочего места. Обращая свой призыв, в первую очередь, к бизнесу, чиновники обещают помогать в реализации. Вот, например, запустили перенастройку системы государственного профессионального образования. Ее спешат заточить под нужды экономики, под конкретные потребности в реальном секторе и даже тоньше — под целевой заказ предприятий.

Настроить по-новому

Сегодня основной спрос — на труд рабочего и инженера. Ответ на вопрос, сколько и каких специалистов стране будет необходимо в ближайшие пять лет, сейчас ищут совместно

В личных беседах с участниками и экспертами скептицизма куда больше. Как заставить людей по указке откуда-то сверху жить здорово, есть правильно, заниматься спортом, одним словом, перейти на ту самую светлую сторону вселенной, где главное — культура производства, а не борьба за выживание? Побывать в этом прекрасном будущем очень увлекательно, в нем уже одной ногой стоят те, кто опекаем государством, чей товар вне конкуренции, как «Росатом», или кто монополист, как РЖД



с бизнесом. В результате минтруд хочет построить интерактивную модель рынка труда с детализацией в региональном, профессиональном и отраслевом аспектах. К сбору данных подключили 260 тысяч компаний. Собрав, построят прогноз, который будут использовать для формирования контрольных цифр приема в образовательные учреждения. Как рассказал глава минтруда Антон Котяков, уже начиная со следующего года в РФ будет внедрена программа кадрового сопровождения обучающихся, которая позволит обеспечить маршрутизацию выпускника до его первого работодателя. Чтобы максимально эффективно помогать предприятиям подбирать кадры, в стране продолжают модернизировать работу Центров занятости. Чтобы избавиться от лишней бюрократии и максимально ускорить подбор, их не только оцифруют, от них потребуют построить более тесные связи с образовательными учреждениями, чтобы повысить эффективность подбора — сделать его максимально адресным и индивидуальным.

Человекочасы решают не все

Впрочем, ни одна из озвученных инициатив не даст быстрых результатов, а охрана и безопасность труда — это обязательное требование трудового законодательства, и расходы на нее государство готово частично



компенсировать, хотя основное финансовое бремя остается на плечах самого бизнеса, и под воздействием глобальных внешних факторов расходы по этой статье неуклонно растут. Сошлемся на данные, озвученные на панельной сессии ВНОТ-2024, их в своем приветственном слове озвучил председатель правительства РФ Михаил Мишустин. В 2023 году расходы предприятий на охрану и безопасность сотрудников выросли на 20% и составили более 180 млрд рублей. Для сравнения: объем господдержки, то есть компенсации за профилактику травматизма, составил немногим больше 28 млрд рублей. Глава кабинета обещает, что в следующем году цифра подрастет до 35 млрд руб. Еще одну хорошую новость участникам Всероссийской недели охраны труда озвучила вице-премьер Татьяна Голикова: общие потери рабочего времени за прошлый год сократились отчасти потому, что уменьшилось число несчастных случаев и число людей, занятых во вредных производствах. Министр Антон Котяков потребовал еще быстрее сокращать этот показатель, потому что, по его данным, среднегодовые потери фонда рабочего времени эквивалентны полноценной занятости 590 тысяч работников. И это уже не только про охрану труда и травматизм, про часто болеющих и их плохое здоровье, находящееся под постоянным воздействием

вредных факторов. Речь про инструменты борьбы с дефицитом ресурсов как таковых, среди которых человеческий — один из самых дефицитных. Достаточного количества людей нет, и, пока не будет, к охране труда придется добавить повышение производительности. Как говорит Котяков, опрос, проведенный министерством, показывает, что многие организации пока ориентируются на экстенсивную модель увеличения производства, то есть следуют в основном привычным путем привлечения дополнительного труда. Однако всем понятно, что при текущем состоянии рынка труда в РФ такой путь — непозволительная роскошь.

В условиях столь резкой трансформации соответствовать вызовам приходится всем — и работодателям, и чиновникам. Вице-премьер Татьяна Голикова обещает, что ответственные за трудовое законодательство госведомства будут четко следовать за трендами и предложат реальному сектору актуальное нормативное регулирование и буквально прорывные идеи и подходы.

Все уже придумано до нас

Чтобы дожить до лучших времен, бизнес действует здесь и сейчас. На Всероссийской неделе охраны труда свои наработки в построении системы охраны и безопасности

труда презентовали самые «вредные» и «опасные» отраслевые. У металлургов, атомщиков, угольщиков, золотодобытчиков нет иного пути, кроме как выстраивать охранительные заборы вокруг людей. В качестве исходной позиции они давно приняли тот факт, что культура безопасности труда — одно из условий устойчивого развития компании, но при этом не покидают верхние строки антирейтинга безопасности, хотя всячески стремятся побороть факторы, которые их туда подтягивают.

Вот, например, золотодобывающая компания «Полюс» заявляет в качестве приоритетов нулевой травматизм, удержание уровня культуры безопасности, выявление и управление критическими рисками, повышение уровня прозрачности учета происшествий. Вице-президент по охране труда, промышленной безопасности и экологии «Полюс» Александр Кручинин отмечает, что с точки зрения подходов к их достижению компания словно вернулась в прошлое, ведь в СССР все это уже было, та самая культура производства, которую и надо возрождать, чтобы пойти дальше в создании безопасной среды вокруг работника.

«Мы все капитально сдвинулись: говорим не просто об охране труда, а о культуре безопасного труда. Травматизм как показатель не позволяет нам улучшать ситуацию, нам нужно действительно концентрироваться на профилактике. Безопасность — это взаимосвязь всех структур и внутри компании, и с госорганами. Мы не можем достичь быстрых побед, устойчивый результат мер по охране труда можно получить через два–три года, только тогда и нужно оценивать их реальную эффективность». Вспоминая удачный опыт советских

времен, Кручинин отметил важную роль государства в пропаганде безопасного труда и с трибуны ВНОТ заявляет о необходимости создания соответствующей федеральной программы. По его мнению, единственный индикатор эффективности подобной политики — это повышение самосознания человека, который будет активно вовлечен в заботу о себе и вне рабочего процесса.

Сыграть на чувствах

В работе с самосознанием отличным помощником становится страх. Когда показываешь человеку печальные, трагические последствия беспечности на рабочем месте, он куда быстрее усваивает принципы охраны своего труда. В «Росатоме» подобную практику поставили на поток — снимают фильмы-разборы по каждому ЧП, а потом показывают их сотрудникам. «Чтобы достучаться до каждого, чтобы каждый прочувствовал, что происходит при тяжелой травме, делаем документальные фильмы с непосредственными участниками происшествия, рассматриваем ситуацию со всех сторон — такие фильмы оказывают сильное эмоциональное воздействие на людей», — делится опытом с участниками ВНОТ-2024 заместитель генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяна Терентьева. За два года снято 25 фильмов, подобную практику в компании будут продолжать. «Росатому» действительно удастся системно сокращать общий травматизм и количество смертей на рабочем месте. У него один из самых лучших мировых показателей безопасности труда среди всех атомных компаний в мире, и это несмотря на то, что одновременно на одной производственной



площадке может находиться до 20 тысяч человек. Добиться реальных результатов с помощью одной игры на страхе невозможно, хотя для тех, кто приходит работать в атомную отрасль, он самый явный триггер быть осторожным. Помимо этого, компания стремится выстроить целую экосистему вокруг сотрудника, внутри нее работают не только с чувствами, но и с базовыми ценностями, хорошо отдавая себе отчет в том, что именно внутренние установки каждого формируют ту самую нужную мотивацию.

Залезть в подкорку

Страх помогает не терять остроту чувства опасности, компания берет на себя реальную заботу о здоровье, в ближайшем будущем эта опека распространится не только на физическое, но и на психологическое и даже ментальное здоровье сотрудников. Татьяна Терентьева уверена, что сохранение психологического здоровья — проблема будущего. В «Росатоме» над тем, как ее решать, задумались уже сейчас и провели крупнейшее корпоративное исследование по влиянию стресса на человека. В союзниках и помощниках у «Росатома» лучшие специалисты Федерального медико-биологического агентства (ФМБА), одной из главных функций которого является медико-санитарное обеспечение работников отдельных отраслей экономики с особо опасными условиями труда, атомная — в их числе. 537 тысяч вредных и опасных рабочих мест находятся на сопровождении Агентства, на них заняты 700 тысяч человек, при этом труд 99% из них сопряжен сразу с несколькими факторами вредности.

Когда в «Росатоме» говорят о необходимости заботиться о психоэмоциональном здоровье, в первую очередь переживают за профессиональное выгорание сотрудников, которое ведет к понижению качества их труда и зачастую увольнению. Когда ту же задачу формулирует глава ФМБА Вероника Скворцова, она как медик смотрит на проблему гораздо шире и ставит перед всеми участниками рынка труда куда более масштаб-

КУЛЬТУРНЫЙ СДВИГ



АЛЕКСАНДР КРУЧЕНИН

Вице-президент по охране труда, промышленной безопасности и экологии «Росатом»



Мы все капитально сдвинулись: говорим не

просто об охране труда, а о культуре безопасного труда. Травматизм как показатель не позволяет нам улучшать ситуацию, нам нужно действительно концентрироваться на профилактике.

Безопасность — это взаимосвязь всех структур и внутри компании, и с госорганами. Мы не можем достичь быстрых побед, устойчивый результат мер по охране труда можно получить через два-три года, только тогда и нужно оценивать их реальную эффективность».

ную задачу — сохранять и поддерживать не только психоэмоциональное, но когнитивное здоровье людей, которые сегодня как никогда подвержены стрессу. Среди его последствий — ухудшение памяти и концентрации внимания, расстройства психики, те самые депрессии, которые заметно снижают качество жизни человека и разрушают его физиологическое состояние изнутри. Невнимательность, плохая концентрация — первопричины производственного травматизма.

Факторы влияния

Безопасность труда в целом зависит от огромного количества факторов, среди которых человеческий всегда будет играть существенную роль. Вероника Скворцова



И вот здесь начинается самое интересное, оно же сложное: формировать культуру среды вокруг человека без него самого не получится, поэтому чиновники ставят задачу повышать вовлеченность работников в процесс. Но одно дело призывать людей бороться с травматизмом себя самих на рабочем месте (тут с мотивацией вроде бы все понятно), а другое дело — агитировать людей за культуру труда, а это куда более всеобъемлющее понятие

доказывает это цифрами. Больше чем на половину состояние здоровья зависит от образа жизни человека. Понятие это собирательное: питание, двигательная активность, стрессы, деструктивное поведение — важно все. 20% в состояние организма — вклад макро- и микробиологии, то есть той окружающей среды в широком смысле этого слова, в которой существует человек, включая производственную. Следуя логике, предложенной главой ФМБА России, сколько за безопасность на рабочем месте ни борись, хороший и устойчивый результат не гарантирован, поэтому Вероника Скворцова предлагает формировать в сознании общества поведенческие модели благополучия и процветания, государство первое в этом должно быть заинтересовано, поскольку для него здоровье населения — фактор, определяющий развитие. Ключевую роль в процессе должно играть здравоохранение, которое в масштабах мира переходит от медицины лечения к медицине сопровождения здоровья. «Переход возможен только в том случае, если сам человек будет партнером медиков и активным участником процесса, он должен сам управлять своим здоровьем», — добавляет Вероника Скворцова.

Добро пожаловать на самодиагностику!

У медицины есть инструменты, как помогать и мотивировать. Как раз такие и представило на своем стенде в рамках выставки на Всероссийской неделе охраны труда ФМБА. Речь о современных цифровых помощниках, которые упрощают интеграцию медицины в производственный процесс. В этом и есть конечная цель стратегии промышленной медицины, которую ФМБА считает необходимой составляющей системы охраны и безопасности труда на предприятиях.

Судя по непрерывному ажиотажу, царившему на стенде Агентства все дни проведения ВНОТ-2024, модель интеграции медицины в производственный процесс, которая облегчит каждодневную заботу о здоровье персонала, снискала массу сторонников. Многие работо-

датели уже идут по этому пути, кто вынужденно, а кто по собственной инициативе, и покупают медицинские приборы на предприятия. Тем более что затраты на специальную медицинскую технику можно компенсировать за счет государства.

В интервью ФБЖ руководитель координационного центра промышленной медицины ФМБА России Ирина Ларионова рассказала, что все большее число руководителей откликается на инициативы Агентства не только из любви к человечеству, а исключительно из прагматических соображений: чем хуже здоровье человека, тем выше экономические потери предприятия. Именно поэтому руководители дозрели до того, чтобы взять на себя часть функций, которые традиционно выполняла система здравоохранения, а с профилактикой в ней особенно плохо. Ту же диспансеризацию за один день никак не назовешь эффективной.

Смена стратегии

Вот на этом стыке интересов государства, бизнеса и человека ФМБА предлагает сменить ориентиры и отойти от модели «добро пожаловать в медорганизацию», и интегрировать медицину в производственный процесс. Эксперты подчеркивают: важно сделать эту составляющую не агрессивной, но постоянной. Такая модель позволит вести системное наблюдение за сотрудниками, особенно это важно в отношении тех, у кого уже выявлены профзаболевания. Ирина Ларионова по практике знает, что зачастую сам сотрудник не хочет показывать, что у него есть те или иные болячки, потому что хочет сохранить работу. Комплексные центры здоровья снимают и эту проблему. С помощью высоких технологий эксперты ФМБА предлагают создать на производствах полноценную систему профилактики. Чтобы облегчить финансовое бремя работодателей, Агентство вышло с инициативой включить подобные центры здоровья в национальный проект, тогда закупка медоборудования для их создания будет дотироваться из бюджета — в каких долях,

пока никто не знает, поскольку финальное решение не принято. Но в ФБМА уверены, что у их инициативы высокие шансы на успех, следом и работодатели подтянутся, им надо лишь увидеть результат, а он будет, говорит Вероника Скворцова, уже есть. За первые два с половиной года действия центров здоровья процент обострений хронических профзаболеваний на предприятиях, где он реализуется, снизился на треть, на 14% сократились показатели временной нетрудоспособности.

Максимальное приближение

Этап пилотирования центров здоровья проходил на производственных площадках в наукограде в подмосковной Дубне. Сейчас их уже 29. Один из социальных партнеров — все тот же «Росатом». В городах-спутниках АЭС ФМБА формирует всю цепочку профилактики — от здравпунктов на производствах, включая цеховую службу медсопровождения, до отделения профилактической медицины. Вероника Скворцова заявляет о планах к 2027 году открыть более 60 таких центров. Все они будут включены в единый цифровой контур ФМБА с возможностью круглосуточной телемедицины в режиме реального времени. Звучит фантастически, а выглядит абсолютно реалистично. На стенде Агентства представлены основные элементы для комплектации центров здоровья. Все комплексы — цифровые, отечественного производства, и софт, и железо прошли тестовую апробацию. В зависимости от специфики компании работодатель может выбрать нужные ему элементы. Среди них есть автоматизированная станция для предсменных и послесменных осмотров, которая включает тест на алкоголь. Аппарат «ВедаПульс» делает ЭКГ с помощью одного-единственного датчика и при этом выдает те же сведения, что и традиционные. Есть комплексы посложнее, например, «Умная палата», она анализирует состояние организма человека по 128 по-

180

МЛРД РУБЛЕЙ

составили по итогам 2023 года расходы предприятий на охрану и безопасность сотрудников, что на 20% выше предыдущего показателя.

казателям: сердечно-сосудистой и нервной системы, опорно-двигательного аппарата, психологический статус и уровень стресса. Комплекс выдает заключение, рекомендации по питанию, здоровому образу жизни. Если обнаружены отклонения, подскажет, какие дополнительные обследования необходимы.

Наблюдение везде и всегда

Одним словом, если человек не идет к медицине, она сама его настигнет, прямо на рабочем месте, причем мониторить можно в любое время суток — все по необходимости. Еще больше упростят задачу наблюдения за состоянием человека персональные помощники врача. «Дежурный чемоданчик», переносной кейс для базового обследования, позволяет в любом ритме мониторить параметры здоровья, такой можно выдать работнику и на время смены, и с собой домой, если требуется круглосуточный мониторинг. С помощью цифровой начинки кейс собирает всю необходимую информацию, данные поступают на мобильный телефон ответственного за охрану труда, который видит отклонения, динамику и все тревожные сигналы, предвестники серьезных проблем со здоровьем. Таким образом и формируется полноценная система промышленной медицины, а забота о состоянии человека оказывается максимально

Повышенное внимание профессиональных участников к предложенным интерактивам, среди которых именно медицинские пользовались максимальным спросом, — самое что ни на есть наглядное доказательство того, что собственное самочувствие и состояние интересует всех, значит, можно двигаться дальше и строить современную систему промышленной медицины в расчете на заинтересованность бизнеса

приблизена к нему самому и месту его работы. Вплоть до того, что в любом месте на предприятии ФМБА может установить специальный терминал для вызова медработника.

Важно, что вокруг

Но и на этом глава ФМБА Вероника Скворцова предлагает не останавливаться, ведь на безопасность труда влияет не только сам человек, но и среда, в которой он находится. Ее тоже необходимо мониторить, чтобы не проглядеть вредные факторы, а в ряде отраслей, например, в химии и фармацевтике, без этого охранять труд невозможно. Аппаратов для измерения параметров состояния окружающей среды существует множество — предприятие выбирает для себя исходя из специфики. Агентство их тоже предлагает и объединяет в единый цифровой контур. Как рассказала на Всероссийской неделе охраны труда Вероника Скворцова, собранные большие данные накапливаются в специальном регистре ФМБА, на их основе формируются цифровой образ, аватар каждого сотрудника и общий цифровой паспорт предприятия. Далее искусственный интеллект строит прогнозы влияния состояния среды на здоровье человека. Предложенный комплексный подход и разработки Федерального медико-биологического агентства России действительно впечатлили участников ВНОТ, потому что это не просто красивая идея, к ней прилагаются опробованные, современные инструменты российского производства, которые за счет цифровой начинки можно заточить под любой профиль деятельности организации. Специалисты по охране труда и медслужб предприятий с интересом проходили тестирование прямо на стенде ФМБА.

Каждый хочет знать

Все, что можно было попробовать на себе, участники ВНОТ-2024 тестировали, не отходя от стенда. Везде, где специалисты предлагали аналитику текущего состояния организма, скапливались длинные очереди. Аналогичный

подход, тестирование на себе, предложил Российский научный центр хирургии им. Б. В. Петровского. В его активе — курсы реабилитации, санаторные программы и авторские методики экспресс-диагностики биологического возраста и состояния здоровья более чем по 180 показателям. Прямо в павильоне можно было пройти нейрокогнитивное тестирование и определить уровень профессионального выгорания, процедуру ингаляционной водородотерапии и психорелаксацию. Повышенное внимание профессиональных участников к предложенным интерактивам, среди которых именно медицинские пользовались максимальным спросом, — самое что ни на есть наглядное доказательство того, что собственное самочувствие и состояние интересует всех. Значит, можно двигаться дальше и строить современную систему промышленной медицины в расчете на заинтересованность бизнеса.

Несмотря на дороговизну

Чем выше уровень цифровизации и автоматизации этого процесса, тем больше шансов на коммерческий успех продукта. Руководитель ждет от технологии осязаемого экономического эффекта, цифра позволяет просчитать и визуализировать его максимально наглядно. В случае с медтехникой результат можно получить, не отходя от рабочего места, если к этому прилагается обширная аналитика для длинных прогнозов, значит, эффект будет пролонгированным — стоит брать, и порой организации принимают такое решение без оглядки на цену. И это еще одна причина, почему импортная медтехника и средства охраны и защиты труда, все, которые не под санкциями, пользуются спросом на российском рынке. Причем импорт, несмотря на его дороговизну, закупают и госучреждения. Например, медицинское симуляционное оборудование через тендеры приобретают МЧС, полиция, армия, флот, учреждения здравоохранения, медицинские колледжи и университеты, министерство транспорта и,



конечно, организации повышенного класса опасности и вредности. Везде, где стоит вопрос оказания первой помощи, нужны муляжи для отработки навыков спасения. Зарубежные по-прежнему пользуются устойчивым спросом, по некоторым позициям им нет аналогов российского производства. Представитель компании, продающей подобное оборудование, рассказывает, что те же медицинские научные и учебные центры стремятся купить манекены с максимальным функционалом, цифровой начинкой и длительным сроком службы. Среди топовых позиций, несмотря на удорожание в несколько раз, неизбежное из-за санкционных запретов на прямые поставки, по-прежнему производители Дании. Симулятор взрослого мужчины с анатомически точными пропорциями, реалистичной кожей с пальпируемыми ориентирами и достоверными суставами, встроенным аккумулятором, предустановленным ПО от Microsoft может стоить десятки миллионов рублей. Российский будет в несколько раз дешевле, но возможностей, подобных датскому, он не предоставит, а толерантные европейцы предложат заказчику выбор цвета кожи манекена и кучу высокотехнологичных опций внутри него: несколько сценариев обучения, поддержку беспроводного и проводного подключения, совместимость с множеством интеллектуальных систем, важных для от-

работки навыков. Профессионалы, в первую очередь, врачи, для которых спасение жизни — сама суть их работы, изыскивают любые возможности, чтобы купить самые напичканные и достоверные симуляторы. Они же будут самыми дорогими, а российские производители в этой нише пока не конкуренты зарубежным.

Где хочешь, там и ищи

Участники выставки, организованной в рамках ВНОТ-204, говорят, что доля импорта на этом рынке будет сохраняться по двум основным причинам: те, кто могут, предпочитают купить самую надежную защиту для своих сотрудников, потому что они точно знают, что она работает. В ряде отраслей этот критерий может решить судьбу человека, поэтому берут то, что дает гарантированный результат. Еще одна беда в том, что российские аналоги успели появиться не по всем позициям. Продавать российское проще тем, кто в рынке давно и еще до санкций прошел период доказывания. Подольское ООО «ПТО-ПТС» двадцать лет производит специальное оснащение для аварийно-спасательных подразделений промышленных участков с тяжелыми условиями труда специальным защитным снаряжением, среди прочего — те самые костюмы химзащиты и другие «скафандры», которые пре-

вращают человека в «супергероя», которому не страшны огонь и другие опасные явления. Их уже знают и пожарные, и нефтехимики. Казалось бы, все хорошо, волноваться не о чем, но и им пришлось крепко задуматься, чем заменить импортные комплектующие, которые многократно взлетели в цене, чтобы остаться в рынке. Чтобы удержать клиентов, а вместе с ними и цену на собственный продукт, пришлось искать аналоги, поиск был сильно сужен отсутствием предложений от отечественных производителей. Менеджер компании рассказывает в интервью для ФБЖ, что много проблем было с молниями для костюмов защиты. Они должны поддерживать абсолютную герметичность спецодежды, ведь она обязана выдерживать сверхагрессивное воздействие, скажем, температуру до 800 градусов. Чтобы такой теплоотражательный костюм прошел сертификацию по российскому ГОСТу, он должен быть целиком покрыт специальным напылением.

Когда посыпались санкции, оказалось, что в составах для напыления был импортный компонент, тот самый, без которого подобную защиту не обеспечить. Подобрать отечественный аналог не удавалось довольно долго. Спустя несколько лет испытаний выход все-таки был найден, но и сегодня, если придет большой заказ, закупать химию для напыления придется сразу у нескольких поставщиков, собирать по рынку большую партию. Одним словом, работать стало сложнее. Не дают расслабиться и российские законодатели — требования к защите повышаются, а любые «усложнения» лишь удорожают изделия, удерживать цену все сложнее, и заказчики все чаще стараются экономить. Удивительно именно здесь, на Всероссийской неделе охраны труда, слышать о том, что даже в «опасных» отраслях стремятся сэкономить на качестве защиты и покупают то, что дешевле даже там, где риски для здоровья крайне высоки.

На разных полюсах

После таких откровений кажется, что в России существуют два параллельных мира:

У медицины есть инструменты, как помогать и мотивировать. Как раз такие и представило на своем стенде в рамках выставки на Всероссийской неделе охраны труда ФМБА. Речь о современных цифровых помощниках, которые упрощают интеграцию медицины в производственный процесс. В этом и есть конечная цель стратегии промышленной медицины, которую ФМБА считает необходимой составляющей системы охраны и безопасности труда на предприятиях

в одном из них мыслят стратегически и хотят совершить культурную революцию в сфере охраны и безопасности труда. В другом экономят везде, где это возможно, ради формального соблюдения закона, иногда вопреки здравому смыслу и отсутствию базовых инстинктов вроде страха в надежде на русский авось. Именно в этом мире работает подавляющее число малых предприятий, для которых дорого буквально все, а действительно эффективная охрана — роскошь, которая лишает возможности конкурировать на рынке. Насколько велика пропасть между ними, на полях таких стратегических событий, как Всероссийская неделя охраны труда, почти не говорят. Редкие и очень аккуратные намеки раздавались из стана профсоюзных лидеров, которые предлагали сначала подучить ИПэшников, как жить по КЗОТ, а потом рассказывать им про культуру труда. В личных беседах с участниками и экспертами скептицизма куда больше. Как заставить людей по указке откуда-то сверху жить здорово, есть правильно, заниматься спортом, одним словом, перейти на ту самую светлую сторону вселенной, где главное — культура производства, а не борьба за выживание? Побывать в этом прекрасном будущем очень увлекательно, в нем уже одной ногой стоят те, кто опекаем государством, чей товар вне конкуренции, например, «Росатом», или кто монополист, как РЖД. Но даже среди тех, кому дали слово в рамках столь масштабного события, компаний крупных, финансово устойчивых и успешных, не заметишь того полета фантазии, какой демонстрируют идеологи стратегий и госпрограмм.

На какой стороне вы?

А что скажете вы как руководитель, собственник или лицо, ответственное за охрану и безопасность труда: прочитав этот объемный репортаж, ознакомившись с передовыми идеями и новейшими технологиями, услышав обещания поддержки от чиновников, оцените, на какой стороне вселенной вы и ваша компания? Ведь, в конце концов, именно ваш персональный вклад в охрану и безопас-



В работе с самосознанием отличным помощником становится страх. Когда показываешь человеку печальные, трагические последствия беспечности на рабочем месте, он куда быстрее усваивает принципы охраны своего труда. В «Росатоме» подобную практику поставили на поток — снимают фильмы-разборы по каждому ЧП, а потом показывают их сотрудникам

ность труда, ваша личная позиция, над чем и как нужно работать, определит, куда мы все двинемся дальше. Вас — большинство, тех, кто максимально приземлен к реальности и формирует скелет экономики страны, от вашего решения будет зависеть и «голая» цифра, и реальное здоровье, и жизнь людей. За что лично вы готовы побороться сегодня, будучи в этих конкретных экономических условиях, с тем запасом прочности, на который вы реально можете рассчитывать? Перед тем, как дать ответ на этот вопрос, прочтите следующие, куда более прикладные материалы от нашей редакции по той же теме. В них больше конкретики, чем светлых идей, возможно, даже больше пользы и вариантов, как оставаться эффективными и безопасными.

ФБЖ

В материале использованы фото из официального фотобанка Росконгресс с ВНОТ-2024.

РИСКОВАТЬ СЕБЕ ДОРОЖЕ

По данным на текущий год, 99% организаций в РФ имеют низкую категорию риска. Из трех с половиной миллионов российских работодателей, подлежащих подобному категорированию, к высокой категории риска относятся около пяти тысяч. Такие данные озвучил на площадке Всероссийской недели охраны труда (ВНОТ-2024)

представитель Федеральной службы по труду и занятости. Чем ниже категория риска, тем меньше шансов получить проверку на соблюдение трудового законодательства. Риски оцениваются по шести критериям, которые хорошо известны работодателям. Формально все просто: не нарушай, не навлекай — работай спокойно, но подвох в том, что пересмотр категории может случиться совершенно неожиданно, а значит, жди проверку. Но есть и плюсы — обо всем по порядку расскажем вместе с экспертами ВНОТ-2024.

Сделать труд человека более безопасным — ключевая цель так называемого риск-ориентированного подхода. О необходимости перехода на иные принципы контроля и надзора за безопасностью труда в России заговорили еще в 2015 году, но тогда инициатива вводилась под другим «соусом» — облегчить административное давление на бизнес за счет оптимизации надзорно-контрольных мероприятий в сфере соблюдения трудового законодательства. Неслучайно впервые новые принципы обозначили в ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». В законодательство о труде понятие «категория риска» и критерии, в соответствии с которыми проводится категорирование, были введены в 2017 г. — необходимые по-

правки внесли в «Положение о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права».

Смена акцентов

Как заявил на полях ВНОТ Александр Турков из Федеральной службы по труду и занятости, главная проблема, подтолкнувшая Роструд к пересмотру подходов к проверкам трудового законодательства, — отсутствие профилактической работы по выявлению рисков. То есть контроль и надзор в большей степени концентрировались вокруг последствий, когда риски сработали, и что-то неприятное уже случилось. Отсюда — отсутствие у работодателей мотивации соблюдать трудовое законодательство





в надежде, что ничего плохого не произойдет, а значит, и проверки удастся избежать. Другое дело риск-ориентированный подход, который меняет суть концепции трудового надзора и подходы к работе с бизнесом. Впрочем, на пути реализации идеи Роструд столкнулся с немалыми трудностями и вынужден был подстраивать свою плановую работу под постоянно меняющиеся внешние факторы. Среди них самый существенный — моратории на плановую проверочную деятельность, кстати, ряд ограничений действует до сих пор. Пока шла нудная и затратная по времени законодательная работа, кардинальным образом изменился сам рынок труда в РФ: появились новые формы занятости, платформенная, самозанятые, расширился перечень режимов работы — появились «удаленка» и смешанные формы. А в последние несколько лет рынок труда охватил жесточайший кадровый голод, повлекший за собой многократное увеличение ценности квалифицированного персонала, безудержную, иногда практически неконтролируемую гонку зарплат. В этих чрезвычайных обстоятельствах риск-ориентированный подход приобрел совсем иной смысл, и если прежде его рассматривали как ограничительный инструмент, направленный против чрезмер-

ПРОМОРГАЛИ — ИЩИТЕ, ГДЕ



АЛЕКСЕЙ БЕЗЮКОВ

Руководитель
департамента
охраны труда и
экологии, главный
технический
инспектор труда
ФНПР



Если есть несчастный случай, значит, должна быть

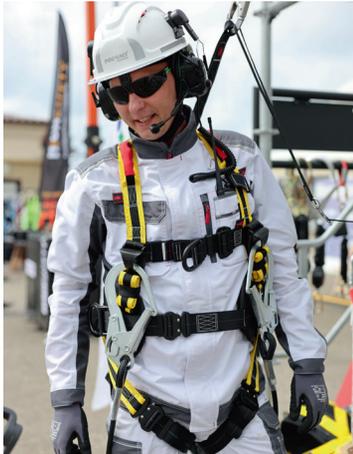
проверка, потому что это означает, что система допустила упущение, просмотрела, проморгала. Важно не допустить следующих, поэтому мы будем инициировать и отстаивать на всех уровнях, чтобы выводить проверки по несчастным случаям из этой риск-ориентированной системы».

ного административного давления на бизнес, то теперь и сами работодатели стали больше задумываться о том, как сберечь каждого сотрудника. Человек стал очень дорогим ресурсом. Сегодня для бизнеса забота о здоровье сотрудников не обременительная статья расходов, не демонстрация социально ответственного подхода, а экономически обоснованная необходимость. Еще меньше расходов несут те компании, которые занимают активную позицию в диалоге с контролирующими структурами, стремятся понизить свою категорию риска. В еще большем выигрыше, утверждают чиновники, те, кто делает акцент на профилактике травматизма и борется с профессиональными заболеваниями. Для органов надзора эти показатели — главный индикатор, маячок: если хотя бы один из них пошел вверх, появляется повод для проверки, в том числе

20%

ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ПРОВЕРОК

законодательства по охране труда в 2023 году носили исключительно профилактический характер, в 2022 году их доля составляла 10% (данные «ВНИИ труда» Минтруда РФ).



внеплановой. В целом же внедрение риск-ориентированного подхода действительно способствовало существенному сокращению числа контрольно-надзорных мероприятий. «Ранее наша работа ассоциировалась исключительно с надзором и проверками, сейчас все это в прошлом. Остались плановые проверки, их мы проводим только в отношении предприятий высокой категории риска, — говорит Александр Турков из Федеральной службы по труду и занятости. — Благодаря внедрению риск-ориентированной модели надзор стал более точечным, адресным. Если работодатель добросовестный, на него снижается административная нагрузка». Слова чиновника подтверждают цифры, озвученные на полях ВНОТ экспертами из «ВНИИ труда» Минтруда России: общее число проверок сокращается, растет количество профилактических визитов: в 2022 году их доля составляла 10%, в 2023 — 20%.

существующим правилам играть не научился, особенно отстает малый предприниматель. Хотя система оценки рисков и была внедрена еще в 2017 году, многие работодатели ее освоили откровенно на «троечку», и не до конца понимают прямую зависимость категории и тех самых визитов проверяющих, которые так страшат и отвлекают ресурсы. Между тем представители надзора прямо говорят: уровень риска, та самая категория, влияет на количество профилактических визитов: чем выше категория риска предприятия, тем выше шансы получить профилактический визит. Соответствующая норма закреплена законодательно, хотя работодатель может от него отказаться, но все знают, что с контролирующими органами лучше дружить, поддерживая конструктивные деловые отношения, отказ — повод усомниться в добросовестности работодателя. Он явно отбросит тень на его репутацию и вызовет подозрения. В итоге рано или поздно придется иметь дело уже с контрольной проверкой, которая сегодня возможна только по обязательному согласованию с прокуратурой.

250

РАБОТОДАТЕЛЕЙ

за последний год подали в соответствующие органы заявление с просьбой о снижении категории риска, 189 обращений были удовлетворены, по остальным отказано.

Прямая зависимость

Риск-ориентированный подход внедряется в РФ довольно поступательно и даже медленно, настолько шершаво и не без проблем, что все участники процесса, в том числе и сам Роструд, откровенно признаются: концепция нуждается в развитии, донастройки не избежать. Меж тем бизнес и по

Категория — не приговор

Однако если работодатель относится к высокой категории риска, и появляется информация о несчастном случае на предприятии, проверка может быть проведена незамедлительно даже без согласования с прокуратурой. То, что на языке чиновников и законодателей

называется «риск-ориентированный подход», на языке человеческого подразумевает не что иное, как реальную охрану труда, заботу о здоровье сотрудников, профилактику рисков травматизма и возможность избежать целого куста проблем. Именно поэтому присвоение категории риска и борьба за ее понижение для организации — верный путь оптимизации ресурсов, человеческих и финансовых. Разобраться в этой матрице несложно: есть шесть утвержденных индикаторов риска, которые ложатся в основу расчета. Критерии определения категории риска Роструда не подвергались существенным изменениям с 2017 г. Правда, на Всероссийской неделе охраны труда представители Федеральной службы по труду и занятости анонсировали расширение

этого перечня. Как заявил на одной из сессий ВНОТ-2024 Дмитрий Демиденко из Федеральной службы по труду и занятости, идет работа еще над двумя индикаторами, и они уже находятся на согласовании юридической службы правительства. Так что работодателям и специалистам по охране труда стоит внимательно следить за обновлениями, их обещают в самое ближайшее время.

Среди уже действующих критериев базовые — вид деятельности предприятия,



ДМИТРИЙ ДЕМИДЕНКО

Начальник
Управления
осуществления
федерального
надзора в
сфере труда,
Федеральная
служба по труду и
занятости

численность работающих, показатели травматизма за три последних года (все несчастные случаи), наличие задолженности по заработной плате и административные наказания в отношении работодателя за последний календарный год. Категория риска не приговор, в том смысле, что она подлежит пересмотру в сторону понижения, такой порядок предусмотрен и прописан законодательно, причем сделать это можно и один и даже два раза, повторно обратившись с заявлением о пересмотре.

ОПАСНЫЕ СИМПТОМЫ



ТАТЬЯНА АСТРЕЛИНА

Руководитель
Государственной
инспекции труда
в Республике
Башкортостан



**Выявление
риска —
основание для
контрольно-**

надзорного мероприятия.

**Наиболее часто в этом
году мы организовали
контрольно-надзорные
мероприятия на
основании принятого
судом решения о
банкротстве предприятия**

**с численностью 50 и более человек.
Когда на основании заявления
работодатель инициирует процедуру
банкротства, это не есть нарушение,
но мы понимаем, что риск уже есть,
он может не выполнить обязательства
по выплате зарплаты сотрудникам. По
итогам 20 проведенных проверок мы
подтвердили риски по пяти случаям
— в результате более 70 млн от суммы
выявленных долгов погашено».**

Менять и понижать можно

Однако прежде чем заявлять о своем желании, работодателю стоит убедиться в соответствии обязательным условиям. У компании не должно быть долгов по зарплате сотрудникам, несчастных случаев за последний календарный год и административного наказания, назначенного работодателю. Если этих нарушений нет, категория риска может быть понижена. При этом официальная статистика Роструда свидетельствует, что работодатели крайне неактивно обращаются с подобными заявлениями. В 2023 году с инициативой о снижении категории риска выходили 250

работодателей. 189 обращений были удовлетворены, по остальным отказано. В текущем году подано 138 заявлений, 48 уже получили отказ, но и он не должен пугать. Только на его основании не стоит «ставить крест» на затее, ведь, как поясняют в Федеральной службе по труду и занятости, нередко отказы объясняются незнанием работодателей деталей или непониманием, почему организации присвоена та или иная категория. Совет от инспекторов по надзору: прежде чем ходатайствовать о пересмотре категории риска, уточните, почему вам была присвоена действующая, соответствующий запрос нужно направлять в Роструд. На основании ответа можно проанализировать



В охране труда заинтересованы и инспекторы, и работодатели. У одних есть задача сокращать число контрольных мероприятий в пользу профилактических, у других нет желания лишней раз навлекать на себя проверку и другие неприятности. И вроде бы риск-ориентированный подход предоставляет довольно широкое поле для движения навстречу друг другу и поиска оптимальных компромиссов, но и он не способен начисто побороть травматизм как таковой

текущую ситуацию по показателям, которые для надзорных ведомств являются основными индикаторами для расчета, и потом решить, как действовать. Лучше сначала понять, а есть ли в организации все необходимое для понижения категоричности, а если нет, над чем-то поработать.

Опасные симптомы

Чтобы доказать реальное стремление обеспечивать безопасный труд, работодателю придется как следует погрузиться в систему и ее определения, разобраться с базовым понятием, что есть риск, когда срабатывает индикатор, и что все это будет означать на практике. Чиновники поясняют, что индикатор риска не есть нарушение закона, он отражает соответствие или отклонение от определенных параметров, индикаторы могут свидетельствовать о нарушениях, а дальше инспекторы начнут рассматривать организацию под лупой. Логика их действия, исходя из правоприменительной практики, участникам Всероссийской недели охраны труда объяснила руководитель Государственной инспекции труда в Республике Башкортостан Татьяна Астрелина: «Выявление риска — основание для контрольно-надзорного мероприятия. Наиболее часто в этом году мы организовывали контрольно-надзорные мероприятия на основании принятого судом решения о банкротстве предприятия с численностью 50 и более человек. Когда на основании заявления работодатель инициирует процедуру банкротства, это не есть нарушение, но мы понимаем, что риск уже есть, он может не выполнить обязательства по выплате зарплаты сотрудникам. По итогам 20 проведенных проверок мы подтвердили риски по пяти случаям — в результате более 70 млн от суммы выявленных долгов погашено».

В ходе подобных проверок руководители зачастую задают инспекторам вопрос: а какая взаимосвязь между зарплатой и охраной труда? Прямая, отвечают инспекторы: неплатежеспособность работодателя влечет массу последствий: помимо невыплаты зарплаты,

это и невозможность закупать средства защиты работников, проводить обязательные медосмотры и т. д. Руководитель трудовой инспекции Башкирии говорит, что подобные факты практически всегда выявляются в ходе проверок на местах.

Маячки опасности

Еще один риск, по которому трудовые инспекторы усиливают контроль, — рост несчастных случаев с легкими последствиями. Первыми в круг внимания попадают крупные предприятия с большой численностью в несколько тысяч человек. Подобный рост особенно заметен, если предприятие системообразующее, значимое для экономики региона. Как работает механизм: трудовая инспекция мониторит информационные базы всех служб, которые подают статистику, связанную с травматизмом на предприятии. Первоначально анализируют соотношение среднесписочной численности и показателей роста числа несчастных случаев. На следующем этапе, в ходе выездной проверки, инспекторы анализируют акты, составленные на предприятии по итогам расследования несчастных случаев. Практика показывает, что, как правило, рост травматизма бывает спровоцирован отсутствием необходимого обучения, формально организованных медосмотров. В Башкирии трудовая инспекция провела уже три проверки по подобным факторам неблагополучия, по словам руководителя службы, результат налицо: «Считаю, что хоть мероприятий по проверкам легких несчастных случаев мы пока мало провели (всего три), но мы дали понять крупным работодателям региона, что и на легкие несчастные случаи надо обращать внимание, они могут повлечь более серьезные последствия. Кроме того, мы увидели, что даже после расследований ЧП работодатели не устраняют нарушения, в итоге мы приняли необходимые меры». Еще одно частое нарушение со стороны работодателей — отсутствие спецоценки условий труда. В одной только Башкирии в ходе контрольных мероприятий выявлено более 300 тысяч рабочих мест, по которым ее не проводили.

ЛУЧШЕЕ НАСТОЯЩЕЕ



**АЛЕКСАНДР
ТУРКОВ**

Федеральная
служба по труду и
занятости



**Ранее наша
работа
ассоциировалась
исключительно**

**с надзором и проверками,
сейчас все это в
прошлом. Остались
плановые проверки, их
мы проводим только в
отношении предприятий
высокой категории**

риска. Благодаря внедрению риск-ориентированной модели надзор стал более точечным, адресным. Если работодатель добросовестный, на него снижается административная нагрузка».

Мотиватор или дубинка?

Чем больше рисков будет учтено, тем более точечным станет контроль, уверены проверяющие. И развитие риск-ориентированного подхода продолжается именно в эту сторону. Концепция позволяет заботиться о человеке и его здоровье, утверждают чиновники, а что скажет бизнес? Какие выводы из практики внедрения риск-ориентированного подхода делают в реальном секторе? Стал ли он стимулом к повышению уровня безопасности труда или остается избыточной мерой контроля? Советник генерального директора АО «МХК «ЕвроХим» Валерий Корж считает, что можно спорить о формулах расчета и продолжать их совершенствовать, да и сам подход нуждается в доработке. Среди положительного он отмечает замах на комплексность, которая действительно способна стимулировать бизнес чаще задумываться о рисках. Хорошо и то, что присвоение категории не есть окончательный



приговор, в отличие от других надзоров, например, того же экологического, где от категории уйти невозможно, пока не сменится основной вид деятельности. В случае с охраной труда группу риска можно менять в заявительном порядке, и всегда есть шанс на понижение.

Не бояться, а действовать

Процедура описана, и к ней можно прибегать регулярно, хотя работодатели этой возможностью пользуется все еще редко, и у эксперта есть свое объяснение, почему. Корж уверен: беда в том, что многие организации не знают, с чего начать и как выстроить саму работу так, чтобы она в итоге дала нужный эффект. Эксперт предлагает опробованную методи-

Именно численность существенно влияет на категоричность, и на практике это становится демотивирующим фактором для добросовестных работодателей. Они оказываются заложниками вида деятельности как такового, который во многом определяет и высокий уровень рисков по основному виду деятельности, и формирует большую численность трудовых коллективов. Чтобы уйти от этой прямой и несправедливой корреляции, эксперты предлагают нормировать уровень травматизма по отраслям

ку по администрированию этого процесса от крупнейшего промышленного холдинга РФ. В компании «ЕвроХим», где численность сотрудников составляет десятки тысяч человек, а в структуре есть практически все виды деятельности — от добычи и переработки до отгрузки морем и научных институтов, процесс не только организован, но сам механизм уже не раз обкатан.

Шаг первый — запрос в Роструде сведений о сформированной категории рисков. Шаг второй — сбор информации от предприятий холдинга, которые лягут в основу анализа, а есть ли основания заявлять о снижении риска. Практика подтверждает: если были случаи травматизм, задержки и невыплаты зарплаты, административные наказания, подаваться на пересмотр категории риска бессмысленно. «У нас ежегодно происходит снижение риска по нашим структурам как минимум на одну ступень, это вопрос правильного администрирования, — еще раз акцентирует внимание эксперт. — Если мы имеем возможность снизить категорию, значит, мы можем сменить систему проверок наших компаний. Это очевидный стимул не только для снижения, мы не говорим об уходе от проверок, но любая проверка — стресс для предприятия, отвлечение ресурсов. Если мы в межпроверочные периоды не отказываемся от профилактических мероприятий, показываем свою лояльность надзорным ведомствам, это стимулирует нас стремиться к отсутствию рисков».

Чем больше, тем ответственнее

Реальный опыт «ЕвроХима» и показателен, и поучителен: в охране труда заинтересованы и инспекторы, и работодатели, у одних есть задача сокращать число контрольных мероприятий в пользу профилактических, у других нет желания лишней раз навлекать на себя проверку и другие неприятности. И вроде бы риск-ориентированный подход предоставляет довольно широкое поле для движения навстречу друг другу и поиска оптимальных компромиссов, но и он не способен начисто побороть травматизм как таковой. Советник генераль-

ного директора АО «МХК «ЕвроХим» Валерий Корж напоминает, что закон больших чисел никто не отменял, то есть чем больше предприятие, тем выше риски. Это с одной стороны, с другой, зачастую именно крупные предприятия оказываются в числе самых рискованных и опасных, и именно они, согласно данным, приведенным главным экспертом отдела управления рисками и исследований охраны труда ФЦКСЗ «ВНИИ труда» Минтруда России



СЕРИК МАЖКЕНОВ

Главный эксперт
отдела управления
рисками и
исследований
охраны труда
ФЦКСЗ «ВНИИ
труда» Минтруда
России

Сериком Мажженовым, активнее других борются с производственным травматизмом. Но именно численность существенно влияет на категоричность, и на практике это становится демотивирующим фактором для добросовестных работодателей. Они оказываются заложниками вида деятельности как такового, который во многом определяет и высокий уровень рисков по основному виду деятельности, и формирует большую численность тру-

довых коллективов. Чтобы уйти от этой прямой и несправедливой корреляции, эксперты предлагают нормировать уровень травматизма по отраслям. По их мнению, такой подход позволит прицельно работать над снижением травматизма в самых травмоопасных отраслях, а анализ и контроль за безопасностью труда будут больше приближены к реальности.

У крупного бизнеса есть еще один аргумент в пользу пересмотра и формул, и подходов. Валерий Корж из «ЕвроХим» справедливо подмечает, что чем крупнее предприятие, тем лучше организована в нем система управления. Имеются сертификаты, в том числе международные (для экспортеров они обязательны), которые подтверждают наличие систем менеджмента и управления рисками. Бизнес предлагает учитывать подобные документы, они могли бы стать основной для применения системы понижающих коэффициентов. К ним

ШАНС НА ПОНИЖЕНИЕ



ВАЛЕРИЙ КОРЖ

Советник
генерального
директора АО «МХК
«ЕвроХим»



У нас ежегодно происходит снижение риска по нашим

структурам как минимум на одну ступень, это вопрос правильного администрирования, — еще раз акцентирует внимание эксперт. — Если мы имеем возможность

снизить категорию, значит, мы можем сменить систему проверок наших компаний. Это очевидный стимул не только для снижения, мы не говорим об уходе от проверок, но любая проверка — стресс для предприятия, отвлечение ресурсов. Если мы в межпроверочные периоды не отказываемся от профилактических мероприятий, показываем свою лояльность надзорным ведомствам, это стимулирует нас стремиться к отсутствию рисков».

также можно отнести органы управления социальным партнерством на предприятии, наличие подобных документов сигнализирует, что работодатель и сам заинтересован в сохранении безопасности труда, отсутствии травматизма, хотя он и действует из совершенно прагматических соображений, продиктованных экономической эффективностью бизнеса.

Что еще учтут?

Система оценки — вопрос острый и весьма дискуссионный, диалог о ее развитии будет продолжен хотя бы потому, что те же эксперты Минтруда признают: действующих критери-

ев для объективности маловато. Об этом же свидетельствуют выводы экспертов ФЦКСЗ «ВНИИ труда» Минтруда России, которые проводили исследование по заданию головного ведомства. По итогу они предложили учитывать охват оценки профессиональных рисков конкретных рабочих мест: чем он выше, тем меньше рисков. Начальник Управления осуществления федерального надзора в сфере труда Федеральной службы по труду и занятости Дмитрий Демиденко соглашается, что система нуждается в доработке. Вопрос с теми же самозанятыми по-прежнему не урегулирован, ни один из существующих индикаторов не берет их в расчет. В ведомстве обещают, что очередные поправки устранят эту брешь:

На пути реализации идеи Роструд столкнулся с немалыми трудностями и вынужден был подстраивать свою плановую работу под постоянно меняющиеся внешние факторы. Среди них самый существенный — моратории на плановую проверочную деятельность. Кстати, ряд ограничений действует до сих пор. Пока шла нудная и затратная по времени законодательная работа, кардинальным образом изменился сам рынок труда



«Новый индикатор призван бороться с подменной понятий, он будет учитывать длительность трудовых отношений. Вместе с ФНС мы проанализировали самозанятых — из данных видно, что человек ежемесячно получает одну и ту же сумму, есть и другие моменты, которые мы учтем», — пояснил на полях ВНОТ Демиденко. Что касается добросовестности работодателей, ее тоже обещают взять в расчет. Одним из положительных сигналов для органов надзора будет наличие коллективных договоров — их обещают учитывать при оценке рисков.

Проморгали — проверяйте, где

О расширении количества индикаторов риска заявляют и в Федерации независимых профсоюзов. Среди предложений от ФНПР — упрощение процедуры проверок по несчастным случаям. Профсоюзы настаивают, что по каждому несчастному случаю должна проводиться проверка, потому что, если он произошел, об индикаторах говорить поздно. «Если есть несчастный случай, значит, должна быть проверка, потому что это означает, что система допустила упущение, просмотрела, проморгала, — считает представитель Федерации независимых профсоюзов России Алексей Безюков. — Важно не допустить следующих, поэтому мы будем инициировать и отстаивать на всех уровнях, чтобы выводить проверки по несчастным случаям из этой риск-ориентированной системы». Эксперт является руководителем департамента охраны труда и экологии и главным техническим инспектором труда ФНПР, по его словам, сегодня работодатели часто практикуют формалистский подход к оценке и активно списывают производственные травмы на бытовые. Таким образом, не срабатывает индикатор по легким несчастным случаям, а именно он является важным сигналом небезопасности труда.

Охраняемые ценности

«Министерство труда сейчас находится в такой ситуации, когда системные проблемы не решены, внедряется много новых «недокру-

ченных» инструментов, которые дорабатываются в процессе, — считает Безюков. — В итоге работодатель чувствует, что надзора стало меньше, а работник чувствует, что защиты стало меньше, а Роструд страдает от нехватки работы. Инспекторы сейчас занимаются не проверками, а наблюдением, профилактическими визитами». Согласно данным, которые озвучил в своем выступлении Безюков, есть регионы, в которых за год Государственная трудовая инспекция проводит всего 12 проверок. Это путь к ликвидации самого института проверок, уверен эксперт. «Инспекторы будут вымирать при таком снижении роли надзора. Давайте определимся, что такое охраняемые ценности. Согласно действующему законодательству, это жизнь и здоровье человека», — заключил эксперт. Рассказывая, как обстоят дела на практике, представитель ФНПР приводит в пример несчастный случай на производстве в одном из регионов, где случился взрыв. Возможно, ЧП удалось бы избежать, но в РФ действует мораторий на проверки малых компаний, а в этом конкретном случае при применении моратория не учли, что среди прочих видов деятельности у данного малого предприятия есть лицензия на работу со взрывоопасными веществами, но проверка соблюдения необходимых для этого условий здесь не проводилась. Подобных ситуаций удастся избежать, если ввести в законодательство понятие «угроза жизни и здоровью человека». С такой инициативой ФНПР обратился в Минтруд, к проработке вопроса уже подключилась прокуратура.

По каким понятиям работаем?

Еще одно понятие, которого явно не хватает в законодательстве об охране труда, — сокрытие. На его введении настаивают в Федеральной службе по труду и занятости, о чем ее представитель Дмитрий Демиденко также заявил в ходе дискуссии на Всероссийской неделе охраны труда. «Я считаю, что это когда инспекция узнала о несчастном случае от кого угодно, но не от работодателя», — заявил эксперт. Вопрос о рисках актуален и для бизнеса, и для контролеров. Неудивительно, что в ходе

Риск-ориентированный подход внедряется в РФ довольно поступательно и даже медленно, настолько шершаво и не без проблем, что все участники процесса, в том числе и сам Роструд, откровенно признаются: концепция нуждается в развитии, донастройки не избежать. Меж тем бизнес и по существующим правилам играть не научился, особенно отстают малый предприниматель

обсуждений было озвучено столько новых идей и предложений.

Представители бизнеса предложили учитывать, по чьей вине произошел несчастный случай, а виновен может быть и сам работник — в статистике, которая состоит из «голых» цифр, учесть этот аспект невозможно, а при оценке рисков вполне. Впрочем, представители госведомств, надзирающих за охраной и безопасностью труда, призывали всех не устраивать революций, а двигаться поступательно и дорабатывать существующую систему. При этом они же сами и признавали: и их подходы к контролю несовершенны и нуждаются в качественной оценке. Как раз ее поможет дать Генпрокуратура. Ведомство проверяет работу инспекторов по труду. Уже установлены довольно вопиющие факты: например, когда на одно и то же предприятие инспектор выходил семь раз за год и каждый раз выявлял нарушения. Есть повод задуматься, с чем связана такая частота визитов: с некачественно проведенной изначально проверкой, и тогда возникает вопрос, как и что смотрел инспектор, или с системными нарушениями, которые, несмотря на предписания, продолжает допускать работодатель. В Минтруде решительно настроены бороться не за количество, а за качество проверок, ведь конечная цель — не наказать, а не допускать нарушений в будущем.

ФБЖ



ПРОФИЛАКТИКА ТРАВМАТИЗМА:

КАК ПОТРАТИТЬ, ЧТОБЫ ВЕРНУЛИ

Острейший дефицит кадров не оставляет работодателям выбора. Сегодня их главный приоритет — сохранять всеми способами каждого сотрудника. Как бы цинично это ни прозвучало, но многие работодатели лишь под воздействием этого обострения стали задумываться об эффективной системе охраны и безопасности труда. Пожалуй, впервые за последние десятилетия задачи государства и бизнеса в этой части совпадают на все 100%. Охранять труд и безопасность работников не формально, на самом деле бороться за жизнь и здоровье людей, и не только на рабочем месте, но и за его пределами — единственно верная стратегия для компаний, которые хотят поддерживать свой трудовой потенциал на необходимом уровне. Путей для решения задачи существует множество, и государство готово поддерживать благие намерения компаний, в том числе финансово. Летом текущего года СФР расширил перечень профилактических мер, затраты на которые он готов возместить.

В материале
использованы фото из
официального фотобанка
Росконгресс с ВНОТ-
2024.

Всем известное «золотое» правило, что лучше и дешевле предупредить болезнь, чем бороться с ее последствиями, применительно к трудовому законодательству одинаково работает во все стороны. Собственно, о жизни и здоровье работников на Всероссийской неделе охраны труда говорили буквально на каждом квадратном метре: и в рамках деловой программы, и на выставке средств защиты и здоровьесберегающих технологий.

Звучит красиво, но по-другому никак

Конечно, не обошлось без громких слов о том, что наконец-то человек поставлен во главу угла всего, он — главный объект заботы государства и работодателей, которые дошли до того, что отчаянно стараются разбудить его личную мотивацию вести здоровый образ жизни в режиме «24/7». Впрочем, любые благие намерения стоят денег, чем опаснее производство, тем дороже они обходятся, и компании оказываются перед дилеммой: как потратить так, чтобы защитить, а лучше не допустить. Хорошо бы убрать все риски, но все заинтересованные понимают, что на практике это невозможно. Остается одно — неуклонно и постоянно снижать степень риска и смещать акценты в сторону профилактики несчастных случаев на производстве. С профессиональными заболеваниями методами профилактики бороться сложнее, тут речь больше о помощи в борьбе с их последствиями, но кое-что для сокращения числа людей, которые ими страдают, сделать можно. А вот самые «дорогостоящие» во всех смыслах несчастные случаи дешевле все-таки предупреждать. И государство готово мотивировать работодателей, которые тратятся на профилактику. С 2021 года в РФ действует порядок прямого возмещение затрат на охрану труда путем перечисления денег на счет работодателя, сейчас эта функция возложена на Социальный Фонд РФ (СФР). На Всероссийской неделе охраны труда работодателям еще раз напомнили о том, как работает механизм финансового обеспечения предупредительных

мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников, и рассказали о новациях и изменениях, которые дают бизнесу новые стимулы к его применению.

Миллиарды — на мотивацию

Чтобы прозвучать убедительнее, чиновники вооружились статистикой, а она красноречиво демонстрирует: с каждым годом государство

Компании, которым удалось существенно снизить показатели травматизма, больше всего тратились на средства индивидуальной защиты. Между тем расходы на санаторно-курортное лечение сотрудников сократились, хотя в пандемию именно этот показатель рос быстрее других. Сегодня СФР фиксирует новую тенденцию: устойчивый рост на приобретение приборов и устройств, обеспечивающих безопасность труда сотрудников

тратит все больше на компенсации за профилактику травматизма. В 2023-ем на эти цели выделили 21 млрд руб., и это больше, чем в 2022-ом, говорит замминистра труда и социальной защиты Алексей Вовченко. На текущий год заложено еще больше — 28,6 млрд, в каждом из последующих трех лет расходы вырастут до 30,5 млрд. «Мы постоянно ведем борьбу за этот бюджет, стараемся наращивать его объемы, и мы заинтересованы, чтобы эти средства были востребованы работодателями», — добавляет чиновник.

Среди федеральных округов лидером по росту объемов финансирования профилактических мер за последний год был

14%

ОФИЦИАЛЬНО РАБОТАЮЩИХ РОССИЯН

трудятся на вредных и опасных предприятиях.

Уральский, а в абсолютных цифрах самые внушительные затраты в ЦФО, оба региона имеют высокую концентрацию промышленных предприятий, отсюда и цифры.

Деньги есть, а результат какой?

Чтобы проанализировать структуру затрат на профилактику травматизма, специалисты фонда провели специальное исследование на основе собранных ими данных за последние семь лет. В выборку СФР включили практически все основные отрасли российской экономики, взяли 400 крупных организаций, чьи страховые взносы за год составляют более 10 млн руб. Эксперты искали ответ на вопрос: а какова зависимость объемов финансирования профилактических мер и показателей травматизма. С одной стороны, ответ кажется очевидным: чем больше потрачено, тем ниже должны быть показатели несчастных случаев и профзаболеваний. В итоге выявили следующую тенденцию: начиная с 2017 года расходы предприятий, вошедших в выборку, увеличились в два раза — с двух до пяти миллиардов рублей в год, а производственный травматизм и число профзаболеваний на них снизились в 1,4 раза. При этом начиная с 2012 года общее число так называемых страховых случаев (они же несчастные) сокращается. А вот показатели по профессиональным заболеваниям и отдель-

но тяжелые несчастные случаи подросли. Их максимальное количество зафиксировано в здравоохранении, транспорте и торговле. Как правило, это травмы опорно-двигательного аппарата, болезни кожи и мягких тканей, черепно-мозговые травмы. И еще одна важная цифра: сегодня в РФ число сотрудников (из официально застрахованных работодателями), занятых на предприятиях с вредным и опасным фактором, составляет 14%.

Чем вреднее, тем дороже

Самыми вредными и опасными отраслями по-прежнему остаются добыча угля и металлургия. Неслучайно именно эти отрасли попали в отдельный разбор экспертов в ходе прошедшей Недели охраны труда — каждой из них (и еще атомщикам) посвятили отдельные сессии. И угольщики, и металлурги вынуждены признать: устранить вредные факторы полностью пока невозможно, бороться за здоровье сотрудников все сложнее и дороже, и это вопреки тому, что именно в этих отраслях неуклонно растут расходы на охрану труда. Компании, которым удалось существенно снизить показатели травматизма, больше всего тратились на средства индивидуальной защиты. Между тем расходы на санаторно-курортное лечение сотрудников сократились, хотя в пандемию именно этот показатель рос быстрее других.





21

МЛРД РУБЛЕЙ

вернул СФР работодателям за реализацию ими мер по профилактике травматизма. На текущий год на эти цели заложено 28,6 млрд рублей.

Сегодня СФР фиксирует новую тенденцию: устойчивый рост на приобретение приборов и устройств, обеспечивающих безопасность труда сотрудников.

Но лидируют в структуре компенсаций, выплаченных СФР, затраты на СИЗ, по прошлому году они составили 7,7 млрд руб. — это 36,6% от общего объема средств. Еще одна затратная статья — обязательные медосмотры. По ним работодатели получили возвратов на 4,6 млрд (22% от общего объема). Довольно существенную долю в перечне профилактических мер занимает санаторно-курортное лечение, и особенно эта мера востребована на вредных и опасных производствах и чаще применяется к людям предпенсионного возраста. С лета текущего года в перечень статей, по которым можно получить компенсацию страховых взносов, включили еще одну — оценку профессиональных рисков, на возврат по этой статье заложили порядка миллиарда — в министерстве ждут окончания года, чтобы понять, насколько эта компенсация будет востребована.

Чтобы бюрократия не отпугивала

Помимо постоянного увеличения объемов финансирования, чиновники работают и над администрированием самого процесса согласования и выделения компенсаций. В СФР с гор-



НАТАЛЬЯ СИДОРОВА

Заместитель
Председателя
Фонда пенсионного
и социального
страхования РФ



АЛЕКСЕЙ ВОВЧЕНКО

Замминистра
труда и социальной
защиты РФ

достью заявляют, что уже практически полностью перешли на электронный документооборот. Выступая на площадке ВНОТ-2024, заместитель председателя Фонда Наталья Сидорова предложила Минтруду и дальше сокращать перечень запрашиваемых документов. Со своей стороны замминистра труда и социальной защиты РФ Алексей Вовченко заметил, что ведомство последовательно занимается упрощением самой процедуры. Перечень документов сокращается. Разработан новый приказ, который сейчас проходит регистрацию в Минюсте. Он даст страхователю возможность подавать свои планы по финансовому обеспечению профилактических мер по охране труда до 1 августа текущего календарного года, документы, обосновывающие затраты, будут не обязательны. Как сказал Алексей Вовченко, все необходимые сведения

министерство будет собирать и подтверждать в других информационных системах. В новом приказе установлено, что обращаться за возмещением можно до 15 ноября, но, как пояснили участникам ВНОТ, подать заявку на компенсацию можно и раньше, и позже, главное, чтобы мероприятия были завершены, и финансовые документы о расходах на них были на руках у работодателя. То есть компенсацию за профилактические меры можно получить, не дожидаясь конца года, а максимально быстро после того, как их провели и профинансировали. Важно помнить, что крайний срок подачи



Руководство угольных предприятий стремится максимально увеличить охват, сопротивляется сам персонал. Как говорит Зуфир Нургалиев, особенно остро стоит вопрос с осмотрами после смены. Различными способами сотрудники стремятся сократить время на их проведение, игнорируя зачастую плохое самочувствие, которое может стать симптомом заболевания. Формальным, по мнению представителя угольной отрасли, остается и подход к диспансеризации, на которую выделяется один день

— 15 декабря, чтобы СФР успел рассмотреть и выплатить компенсации год в год. И еще одно важное замечание от СФР, который является единственным оператором по выплате подобных компенсаций: подавать заявление можно повторно, даже если первоначально оно было отклонено. Как поясняют представители фонда, можно подать уточнения и в итоге все-таки получить компенсацию понесенных затрат.

Кому на что хватает?

С бюрократией то же, что и с рисками: избавиться от нее полностью практически невозможно, как минимум государству нужны веские основания и убедительные доказательства, что работодатель не просто добросовестный, а сознательный: стремится выстроить действительно эффективную систему охраны труда и здоровья сотрудников. Проблема в том, что чиновники делают выводы на основе формальных показателей и внешних факторов. Потому в том же министерстве труда и социальной защиты задаются вопросом: достаточно ли делает государство, чтобы повысить мотивацию бизнеса заниматься охраной труда? Этот вопрос к самим себе на полях ВНОТ-2024 озвучил заместитель министра труда и социальной защиты РФ Алексей Вовченко и поручил СФР провести новое исследование, чтобы определить пропорции, кто сколько тратит на охрану труда, какой процент от общих затрат работодателю удастся возместить за счет средств государства. Да, финансирование на профилактику травматизма растет с каждым годом, но ведь и затраты компаний увеличиваются, и не только из-за инфляции, меняется сама их структура. Когда случился COVID-19, резко вверх пошла статья затрат на СИЗ, после него работникам нужна была реабилитация. А сейчас компании стремятся к максимальной «удаленке» и цифровизации — закупают роботизированное оборудование, но к компенсации такие расходы пока не принимают — в перечне профилактических мер, предупреждающих травматизм, они не значатся, хотя их эффективность гораздо выше, чем тех же СИЗ и уж тем более санаторного лечения.

Стремление к «обезлюживанию»

Закономерность как в раз в том, что самые вредные и опасные отрасли выбирают именно этот путь в борьбе за безопасность труда, при том, что именно он самый затратный, хотя в той же металлургии и угольной промышленности расходы на средства индивидуальной защиты колоссальные. Исполнительный директор Ассоциации промышленников горно-металлургического комплекса России



АЛЕКСЕЙ ОКУНЬКОВ

Исполнительный директор Ассоциации промышленников горно-металлургического комплекса России

Алексей Окуньков приводит простой пример: ковшом горнового, который стоит у доменной печи, стоит порядка 200 тысяч, в смене горновых несколько — по числу печей, которые горят круглосуточно за исключением периодов капремонта. Конечно, никакие компенсации не могут покрыть и малую долю таких затрат. Выход — «обезлюживание» везде, где это возможно. Согласно данным профильной ассоциации, сегодня ее средний уровень по отрасли достигает порядка 43%, но при этом около 40% людей по-прежнему работают во вредных условиях, их прямое следствие — профессиональные заболевания, на профилактике которых крупные металлургические компании и делают сегодня основной акцент.

Профилактика худшего

Многие из них стали участниками пилотного проекта СФР и Минтруда, нацеленного на профилактику профессиональных заболеваний и мониторинг состояния здоровья отдельных категорий работников. Начиная с 2023 года в нём участвует более 170 работодателей и три тысячи работников, у которых выявлены ранние признаки профзаболеваний по профилю неврология, терапия, пульмонология, оториноларингология и профпатология. Для каждого из них составляется индивидуальный план профилактики, который они будут проходить

в течение 18 дней дополнительного отпуска. В рамках проекта работодателям-участникам возместят расходы на профилактику профзаболеваний работников в реабилитационных центрах СФР; дополнительные отпуска (предоставляемые сверх ежегодных оплачиваемых отпусков), предоставляемые сотрудникам на период проведения профилактики с учетом времени на проезд; проезд туда и обратно до места проведения профилактики; медицинские освидетельствования сотрудников по результатам; страховые взносы на суммы расходов на финансирование указанных мероприятий.

«Для нас это возможность выявить группы риска, людей, которые потенциально близки к профзаболеванию, направить усилия, чтобы этого не допустить», — говорит исполнительный директор Ассоциации промышленников горно-металлургического комплекса России Алексей Окуньков.

В проекте участвуют и угольщики, где от вредного и опасного труда избавиться также пока не удастся. Исполнительный директор Общероссийского отраслевого объединения работодателей угольной промышленности (ОООРУП) Зуфир Нурғалиев рассказывает, что многие к самой идее отнеслись весьма скептически, но уже сегодня готовы пересмотреть свои подходы к системе борьбы с профзаболеваниями.



ЗУФИР НУРГАЛИЕВ

Исполнительный директор Общероссийского отраслевого объединения работодателей угольной промышленности (ОООРУП)

Благодаря пилоту формируется понимание, как выстроить систему.

Ранее она была заточена на выявление первичных признаков болезни, а дальше возникает проблема, где и как человека лечить.

Пилотный проект дает ответ на этот вопрос, значит, есть надежда повысить эффективность борьбы с профессиональными болезнями угольщиков.



Любые благие намерения стоят денег, чем опаснее производство, тем дороже они обходятся, и компании оказываются перед дилеммой: как потратить так, чтобы защитить, а лучше не допустить. Хорошо бы убрать все риски, но все заинтересованные понимают, что на практике это невозможно. Остается одно — неуклонно и постоянно снижать степень риска и смещать акценты в сторону профилактики несчастных случаев на производстве

В кластере здоровья

Сами они тоже не сидят сложа руки и усиливают медицинский контроль за состоянием здоровья сотрудников: проводят медосмотры уже на стадии приема на работу, а дальше — предсменный и послесменный осмотр. Руководство угольных предприятий стремится максимально увеличить охват, сопротивляется сам персонал. Как говорит Зуфир Нургалиев, особенно остро стоит вопрос с осмотрами после смены, различными способами сотрудники стремятся сократить время на его проведение, игнорируя зачастую плохое самочувствие, которое может стать

симптомом заболевания. Формальным, по мнению представителя угольной отрасли, остается и подход к диспансеризации, на которую выделяется один день. Пройти полноценное обследование и получить заключение в такой срок объективно невозможно, между тем такие регулярные осмотры важно проводить, поскольку ряд исследований возможно провести только в условиях государственной больницы. Впрочем, сегодня предприятия с высокими факторами риска готовы идти даже на то, чтобы создавать у себя новые подразделения по профилактике и реабилитации, самые крупные из них открывают целые «кластеры здоровья». Не надеясь на государственное здравоохранение, они предлагают своим сотрудникам инструменты для поддержания здорового образа жизни, сохранения и укрепления организма.

Ради кого стараются?

И при этом ключевой проблемой и для металлургии, и для угольной промышленности остается низкий уровень личной заинтересованности людей. Без мотивации заботиться о собственном здоровье не получится добиться устойчивого результата, профилактика здоровья не может и не должна заканчиваться за периметром предприятия, но на практике в горно-металлургическом комплексе и добыче так и происходит. Давит и другой фактор: высокая доля возрастных сотрудников, но в условиях жесткого дефицита кадров, который в той же добыче превышает 10%, держатся за всех и даже за предпенсионеров. В профильных ассоциациях надеются, что отдельно на них добавят компенсационных денег. Такое обещание чиновники Минтруда давали еще несколько лет назад, но пока этого не случилось.

Урезали по больному

Позицию промышленников о необходимости реформировать систему компенсаций профилактических мер активно поддерживают профсоюзы. Инициатив со стороны ФНПР поступает много, но, по словам руководителя департамента охраны труда и экологии ФНПР



АЛЕКСЕЙ БЕЗУКОВ

Руководитель
департамента
охраны труда и
экологии, главный
технический
инспектор труда
ФНПР

Алексея Безюкова, финансовой поддержки они не находят — Минфин который год отмечает многие из них, не выделяя нужное финансирование.

Поэтому открытых и нерешенных вопросов остается много. Например, распределение сумм на компенсации между регионами: в одних вредных и опасных производствах больше, там и показатели травматизма и профзаболеваний выше, и расходы на охрану труда. По итогу года получается, что в одних регионах не удается погасить даже их часть, а где-то деньги так и остаются невостребованными.

Дисбаланс и уравниловка

Смежная проблема — уравниловка в подходах. Профсоюзы предлагают избавиться от нее путем целевых и отраслевых программ, которые позволят учитывать специфику отрасли, тогда распределение средств будет более точечным и охватит большее число организаций. Еще одна острая проблема — малый бизнес, который меньше всего обращается за возмещением. В общем количестве МСП много, а суммы их затрат, как правило, невелики, при этом бюрократия та же, что и для всех. Хорошо, что до трех лет расширили временной период, когда они могут обращаться за возмещением: есть вероятность, что придут, когда сумма наберется побольше, подрастут и стимулы к возмещению.

Представители министерства труда и социальной защиты признают, что система компенсаций подлежит обсуждению, и предлагают идти от работодателя, для чего и была поставлена задача проанализировать понесенные бизнесом затраты на профилактику травматизма и соотнести их с компенсациями, полученными из бюджета. Еще один важный вопрос, какие статьи расходов стоит добавить в перечень.



Эксперты искали ответ на вопрос: а какова зависимость объемов финансирования профилактических мер и показателей травматизма. С одной стороны, ответ кажется очевидным: чем больше потрачено, тем ниже должны быть показатели несчастных случаев и профзаболеваний. В итоге выявили следующую тенденцию: начиная с 2017 года расходы предприятий, вошедших в выборку, увеличились в два раза — с двух до пяти миллиардов рублей в год, а производственный травматизм и число профзаболеваний на них снизились в 1,4 раза

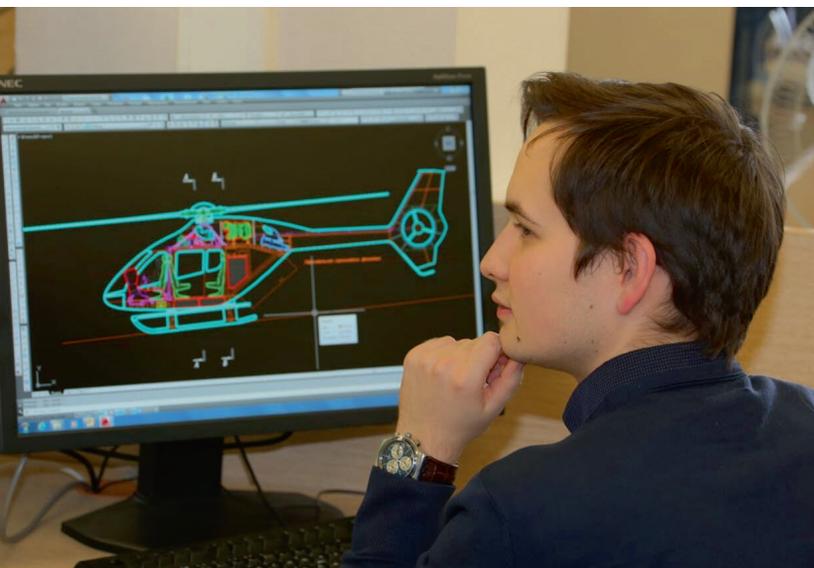
Механизм еще довольно молодой, неотлаженный, не все работодатели его распробовали, но государство демонстрирует устойчивое желание услышать всех, кто готов реально бороться за здоровье сотрудников, невзирая на бюрократические обстоятельства и прочие нюансы. Впрочем, практика показывает, что сознательные работодатели выстраивают систему безопасного труда не ради компенсаций, а ради сохранения человеческого капитала. И, как правило, люди это ценят.

ФБЖ

ГЕЙМИФИКАЦИЯ, НАСТАВНИЧЕСТВО И ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ:

«ВЕРТОЛЕТЫ РОССИИ» ПОДНИМАЮТ РАБОТУ С МОЛОДЕЖЬЮ НА ДРУГУЮ ВЫСОТУ

Авиастроение — по многим показателям одно из флагманских направлений российской промышленности. В первую очередь, по уровню применяемых технологий производства. Именно в авиастроении за последние несколько лет накоплены уникальные компетенции. Авиастроители знают, как быстро нарастить мощности, за счет каких инструментов повысить эффективность управления производственными процессами, как и где в интересах производства в сжатые сроки найти квалифицированный персонал для решения операционных задач. И если раньше молодежь мечтала устроиться на работу в ИТ-компанию, то сегодня молодые люди серьезно рассматривают для себя и другие варианты. Например, трудоустройство в высокотехнологичном промышленном секторе, одним из лидеров которого выступает вертолетостроение.



Авиастроительная отрасль становится одним из драйверов развития рынка труда, и конкурировать с ней по части перспектив профессионального и личного роста становится все труднее. На протяжении последних лет предприятия промышленности при мощной поддержке государства работали над обновлением производства и к нынешнему моменту подошли с высокой долей оцифровки бизнес-процессов, современным парком оборудования и существенным кадровым ресурсом. Среди них единственный разработчик и производитель вертолетной техники у нас в стране, один из мировых лидеров в этой отрасли — холдинг «Вертолеты России» Госкорпорации

«Ростех». Его служба по персоналу в ситуации дефицита людей на рынке труда активно развивает сразу несколько направлений для привлечения в коллективы молодежи. О том, как переосмыслить подходы к профориентации, чтобы добиться нужного для предприятия результата, и чем в этом деле может помочь геймификация, мы спросили Елену Меркулову, руководителя управления подбора, оценки и развития персонала холдинга «Вертолеты России» Госкорпорации «Ростех».

— Мы живем в постиндустриальном обществе, одним из характерных признаков которого является превращение трудового процесса в разновидность творческой деятельности. Видите ли вы этот переход на предприятиях холдинга, насколько людям важна творческая составляющая в процессе?

— Творческий подход необходим каждому, кто работает в производстве. Без креативного мышления и постоянного поиска решений невозможна реализация ни одной идеи. Это означает, что от стратегии компании в вопросах привлечения сотрудников с высоким творческим потенциалом зависит будущее. Так было всегда. Но, чтобы быть востребованным в промышленности и сегодня, и завтра, мало быть творческим: конкуренция в условиях цифровизации определяет новые скорости реагирования на вызовы. Нужно мыслить на перспективу, владеть максимально широким кругом знаний и навыков. Именно поэтому образовательные проекты Государственной корпорации «Ростех», такие, как, например, «Крылья Ростеха» (проект по подготовке инженеров нового поколения), призваны переосмыслить привычные требования к компетенциям работника. Реализация таких проектов — процесс сложный, но интересный. Формулируя свой «запрос» на персонал, мы должны выйти из роли наблюдателей за образовательным процессом и стать полноценными заказчиками в вопросах подготовки кадров.



**ЕЛЕНА
МЕРКУЛОВА**

Руководитель управления подбора, оценки и развития персонала холдинга «Вертолеты России» Госкорпорации «Ростех»



Наша задача — найти тех, в ком есть педагогический потенциал, и научить их пользоваться инструментарием для передачи собственных знаний и навыков. Кстати, сегодня наставничество не должно ассоциироваться исключительно с большим стажем работы в производстве. Среди успешных наставников предприятий холдинг «Вертолеты России» очень много молодых работников, уже показавших высокие результаты в профессии и передающих свой опыт новичкам

— *Что это означает для служб по персоналу?*

— В первую очередь, это означает качественно новый уровень участия работодателя в процессе подготовки будущих специалистов. Требования к их компетенциям формируются совместно с производством на основе имеющихся и перспективных разработок. Специалисты предприятий привлекаются к выстраиванию и наполнению образовательных траекторий: участвуют

Образовательные проекты Государственной корпорации «Ростех», такие, как, например, «Крылья Ростеха» (проект по подготовке инженеров нового поколения), призваны переосмыслить привычные требования к компетенциям работника. Реализация таких проектов — процесс сложный, но интересный. Формулируя свой «запрос» на персонал, мы должны выйти из роли наблюдателей за образовательным процессом и стать полноценными заказчиками в вопросах подготовки кадров



в разработке учебных планов, стипендиальных программ, обеспечивают возможность раннего трудоустройства учащихся, освоение дополнительных дисциплин под цели производства. Этот механизм реализуется, в том числе, и с помощью программ сетевого обучения. Наша задача в рамках данного формата подготовки вместе с вузами-партнерами сформировать для учащихся привлекательные условия и обеспечить высокую эффективность обучения в регионах. В качестве примера можно привести опыт работы со студентами в Московской области, Республике Татарстан, Бурятии. В этом году мы расширяем географию — к программам присоединяется город Арсеньев на Дальнем Востоке.

— *Сталкиваетесь ли вы со стереотипами при работе с молодежью?*

— Стереотипов о работе в реальном секторе экономики становится все меньше. В частности, уходит в прошлое предубеждение о том, что работа на предприятии — монотонный изнуряющий труд. Молодежь сегодня осознанно делает выбор в пользу технических направлений подготовки, поскольку многие понимают, что в промышленности есть возможность для самореализации. Ты можешь строить карьеру, развиваться и достойно зарабатывать, принимая участие в масштабных проектах, воплощая собственные идеи в форме рационализаторских предложений, участия в программах бережливого производства и других.

— *В поисках каких смыслов сегодня, на ваш взгляд, находится выпускник вуза или ссуза? И что может дать ему холдинг?*

— Несколько месяцев назад мы провели опрос среди наших студентов целевого обучения в регионах. Он как раз и касался поиска смыслов. Попросили учащихся выбрать из предложенных слоганов тот, который максимально отражает их ожидания от обучения и профессиональной деятельности. Большинство выбрали фразу:



«Чем выше летаешь, тем дальше видишь». А среди приоритетов в пользу долгосрочной работы на предприятиях назвали следующие: реализация творческого потенциала, возможность карьерного роста, высокая заработная плата. Предприятия холдинга этим ожиданиям отвечают, но многое, безусловно, будет зависеть от отношения будущих специалистов к выполнению рабочих задач. Мониторинг мнения обучающихся остается для нас одним из важнейших инструментов совершенствования кадровых процессов. По итогам личных встреч с ребятами, проведенных опросов мы вместе с HR-службами предприятий работаем над формированием системы карьерных траекторий для молодежи.

— Согласитесь вы со мной или поспорите, но мне кажется, что сегодня авиастроение вынуждено конкурировать за молодежь с сектором высоких техноло-

Если не готовить новые кадры — их не будет! Профориентация позволяет выявлять талантливую и увлеченную молодежь, сопровождать ее на всех этапах «школа – вуз – предприятие». Для работодателя преимуществом такого подхода является понимание уровня подготовленности молодого специалиста, а для молодежи — быстрая адаптация в рабочих условиях. Иными словами, для нас не актуален вопрос «зачем заниматься профориентацией», наша задача — максимально эффективно ее выстроить

гий. Инженерные специальности все еще проигрывают ИТ-специальностям. Что с этим можно поделать?

— Конкуренция за персонал начинается уже на этапе профориентации: правильное позиционирование себя играет решающую роль. Именно поэтому мы уделяем большое внимание профориентационной работе: проводим мастер-классы, открытые лектории, организуем посещение производства, привлекаем работников холдинга к обучению школьников в рамках профильных программ. Это дает учащимся возможность получить предметное представление об особенностях и преимуществах технических специальностей и работы в производстве. Очень важно сегодня донести до педагогов, родителей и самих детей мысль о том, что ИТ и промышленность не должны противопоставляться. ИТ-специалисты крайне востребованы в авиастроении. Идет процесс трансформации реального сектора экономики: цифровизация производственных процессов, логистических операций, конструкторских работ — вертолеты уже проектируются «в цифре». Поле для реализации ИТ-проектов на предприятиях холдинга безгранично. На ярмарках вакансий мы стараемся показать, как высокие техно-

логии внедряются у нас: говорим о нюансах роботизации, о проектах создания и управления беспилотной техникой, постоянно ищем новые форматы подачи смыслов и т. д.

— Вы активно включились в процесс профессиональной подготовки на всех стадиях. Ваши надежды во многом связаны с Единой моделью профориентации. Расскажите, почему эта модель полезна бизнесу? Какую роль, функцию вы отводите себе в процессе ее реализации?

— Единая модель профориентации — это не вопрос надежды, это действенный инструмент. Она была принята на федеральном уровне в сентябре 2023 года и предполагает системное взаимодействие всех заинтересованных сторон: учащихся, педагогов, работодателей, родителей в формировании среды, позволяющей школьнику осознанно выбрать профессию. Подчеркну, что у промышленных партнеров в этом процессе отнюдь не второстепенная роль. Под патронажем наших предприятий — десятки инженерных школ и профильных классов, у нас накоплен колоссальный опыт взаимодействия с ними. В рамках проекта «Билет в будущее» мы уже успели сделать первую профессиональную пробу



по специальности «инженер-конструктор», выпустили видеоролик, иллюстрирующий процесс создания вертолетной техники, но это начало. Среди ближайших задач — обучение специалистов предприятий новым подходам к профориентации на предприятиях, чтобы работа с педагогами и детьми вышла на более высокий уровень.

— Профпроба «инженер-конструктор» — это нечто вроде компьютерной игры, симулятора. Если рассуждать в логике новых форматов, «Вертолеты России» вполне могли бы позволить себе разработку собственной компьютерной игры. Не думали об этом? Как вам идея?

— С помощью созданной профпробы школьники познают специфику профессии: под конкретные цели создают свой первый в жизни вертолет, в своих планах мы не ограничиваемся только этим. Сейчас работаем над техническим заданием по созданию целой линейки активностей для профориентационной работы, направленной на разные целевые группы и возрасты: привлекаем программистов, способных адекватно представить идеи геймифицированных стратегий, интересного путешествия по цехам, виртуального производства техники для нужд определенного заказчика. Видим большую потребность в подготовке материалов о производстве и его профессиях не только для детей, но и для педагогов подшефных школ.

— Поэтому вы организуете интенсивы для учителей инженерных классов? Чему учите? О чем рассказываете?

— Чтобы добиться поставленных целей, мы с преподавателями должны разговаривать на одном языке. Учимся общаться друг с другом и повышать интерес к преподаванию



То, о чем мы с вами говорим, не может стоить дешево. Вот лишь некоторые примеры направлений, которые сегодня финансируются нашей компанией как работодателем: выплата корпоративных стипендий за результаты в обучении, компенсация транспортных расходов и проживания в процессе реализации сетевых программ, обеспечение освоения дополнительных дисциплин во внеурочное время

технических дисциплин. Мы стараемся объединить свои задачи как индустриального партнера с целями и возможностями педагогов, а самое главное — с интересами детей. Один из первых интенсивов мы проводили в Бурятии, где очень высок запрос на популяризацию инженерных профессий.

— Профориентация, работа со школьниками, студентами — это инвестиции с отложенным эффектом. Зачастую именно поэтому бизнес не вкладывается в эту деятельность. Каковы контраргументы?

— Сегодня для бизнеса очевидно, что обязательным условием успешного развития являются инвестиции в долгосрочные проекты, к числу которых относится про-



фориентационная деятельность. Во-первых, если не готовить новые кадры — их не будет! Во-вторых, профориентация позволяет выявлять талантливую и увлеченную молодежь, сопровождать ее на всех этапах «школа – вуз – предприятие». Для работодателя преимуществом такого подхода является понимание уровня подготовленности молодого специалиста, а для молодежи — быстрая адаптация в рабочих условиях. Иными словами, для нас не актуален вопрос «зачем заниматься профориентацией», наша задача — максимально эффективно ее выстроить.

— В промышленности, на производстве всегда было развито чемпионатное движение. Какую роль оно выполняет сегодня в решении задач кадровой политики? Видите ли вы развитие этого инструмента? Каким оно может быть?

— Чемпионатное движение сегодня понимается нами не только как способ проявления лидерства, а прежде всего как дополнительная возможность повышения компетенций работников. Именно поэтому мы попросили предприятия в этом году пересмотреть подходы к отбору участников и экспертов: в первую категорию по итогам отборочных туров должны войти те, кто ни разу не принимал участие в чемпионатах, но имеет высокий потенциал и рекомендован производством; во вторую — победители прошлых чемпионатов, а эксперты прошлых лет должны

постепенно переходить в статус наставников. Число людей с высокими компетенциями внутри коллективов должно расти.

— В таких компаниях, как ваша, всегда возникал вопрос диалога поколений. Сегодня разница в поколенческих ценностях, моделях поведения еще сильнее обострилась. Между старшим поколением и, скажем, зумерами, пропасть, не временная, а сущностная. Влияет ли это на кадровый вопрос? Как наладить взаимодействие в коллективе с пользой для общего дела?

— На каждом витке развития общества непременно звучит мысль, что разница в ценностях «еще сильнее обострилась». На самом деле, люди, которые пришли в производство и остаются в нем, как правило, по своим установкам принципиально не отличаются друг от друга вне зависимости от возраста. В вопросах правильного вовлечения новых работников в процессы производства по-прежнему очень важна роль наставников, которые помогают молодым людям понять мир внутри предприятий. Эту задачу должен выполнять человек, который в работе с новичками будет на конкретных примерах с учетом поколенческого восприятия объяснять принципы профессии. От заинтересованности наставника зависит очень много: либо он станет проводником и учителем, либо оттолкнет.



— Как вы выстраиваете механизмы наставничества на предприятиях?

— Всегда непросто «воспитывать» тех, кто должен «воспитывать», при этом выполняя свои основные производственные функции. Система наставничества на предприятиях сегодня имеет сложившиеся механизмы передачи опыта. Наша задача — найти тех, в ком есть педагогический потенциал, и научить их пользоваться инструментарием для передачи собственных знаний и навыков. Кстати, сегодня наставничество не должно ассоциироваться исключительно с большим стажем работы в производстве. Среди успешных наставников предприятий холдинга «Вертолеты России» очень много молодых работников, уже показавших высокие результаты в профессии и передающих свой опыт новичкам.

— Эффективная кадровая политика в промышленности в условиях сегодняшнего дефицита специалистов стала дороже в буквальном смысле, в денежном выражении?

— То, о чем мы с вами говорим, не может стоить дешево. Вот лишь некоторые примеры направлений, которые сегодня финансируются нашей компанией как работодателем: выплата корпоративных стипендий за результаты в обучении, компенсация транспортных расходов и проживания в процессе реализации сетевых программ, обеспечение освоения

Сейчас работаем над техническим заданием по созданию целой линейки активностей для профориентационной работы, направленной на разные целевые группы и возрасты: привлекаем программистов, способных адекватно представить идеи геймифицированных стратегий, интересного путешествия по цехам, виртуального производства техники для нужд определенного заказчика. Видим большую потребность в подготовке материалов о производстве и его профессиях не только для детей, но и для педагогов подшефных школ

дополнительных дисциплин во внеурочное время. Помимо этого, предприятия сегодня активно помогают учебным заведениям с оборудованием и предоставлением иных ресурсов для усиления практической части образовательного процесса. Цель одна — подготовить для производства специалиста, обладающего необходимыми компетенциями и способного быстро адаптироваться в условиях конкретного производства.

— Как эксперт, что вы скажете о будущем рабочих профессий?

— Перспективы в производстве для всех категорий сотрудников будут только расти с учетом темпов, которые продолжает набирать отечественная промышленность. Безусловно, вслед за внедрением технологий рабочие профессии будут обретать новое наполнение. Но факт остается фактом: во всех обществах и во все времена будущее — за людьми, создающими конкретный продукт и умеющими его трансформировать.

ФБЖ

ОБРАЗОВАННЫХ НУЖНО БОЛЬШЕ

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ КРИЗИС ВРЕДИТ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ЖИЗНИ



На протяжении большей части человеческой истории средний возраст был в разы ниже нынешнего, хотя немало доживало до лет, и сейчас именуемых преклонными. Дело в том, что львиная доля умирала в раннем детстве, а то и в грудном младенчестве, и резко снижала усреднённый показатель. Это также значило, что рожать требовалось побольше. Ведь для хотя бы сохранения общего числа нужно, чтобы в процесс деторождения включались двое детей каждой женщины (с учётом тех, кто по разным причинам не может соучаствовать в продолжении рода — в наши дни 2,1, то есть 2,1 ребёнка на 10 женщин). Между тем ещё в XVIII веке в особо благосостоятельных семьях доживала до собственного участия в деторождении примерно половина детей, а в рядовых — хорошо если четверть.

Соответственно считалось нормой рожать раз в полтора-два года, пока здоровье позволяет.

Во второй половине XIX века благодаря развитию микробиологии произошёл громадный скачок здравоохранения. Прежде всего радикально усовершенствовались представления о гигиене. Да и хирургия освоила новые методы. Затем возникли технологии проверки вне организма химических разработок на лекарственную активность. Всё это снизило младенческую и детскую смертность в разы. Рождаемость же долго сохранялась на привычном уровне. Рост человечества ускорился лавинообразно. Дмитрий Иванович Менделеев (1834.02.08–1907.02.02) отметил: при сохранении наблюдаемой на рубеже XIX–XX веков скорости роста населения Российской империи оно к середине XX века дорастёт до



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

Объёма статьи, понятно, не хватит для перечисления значимых возможностей, возникающих по мере роста человечества. Но уже сказанного достаточно, чтобы хоть в общих чертах понять, чего мы можем лишиться по мере замедления роста, не говоря уж о сокращении в порядке третьего демографического перехода. Увы, пока никто не знает, как остановить его, а тем более выйти на четвёртый — возобновить наше приумножение



полумиллиарда. Этот прогноз нынче принято считать доказательством разрушительности последствий социализма, но сам великий систематизатор сделал из него другой вывод: тенденция недолговечна.

Увы, он оказался прав: вышеописанный первый демографический переход и впрямь продлился всего пару поколений. Сам этот термин возник, когда стал очевиден второй: люди в основном осознали, что до зрелости доживут едва ли не все новорождённые, и соответственно сосредоточились не на рождении, а на воспитании новых поколений. Рост человечества постепенно стал замедляться, сохраняясь в основном в регионах, куда здравоохранение добиралось неторопливо, да в особо консервативных общинах.

Второй демографический переход тоже продержался всего поколение-два. Нынче мы переживаем третий: развитое общество предлагает множество занятий, в краткосрочной личной перспективе кажущихся куда интересней и выгодней деторождения, да вдобавок вынуждает работать не только мужчин, так что сил и времени на беременность и воспитание почти не остаётся. Соответственно по мере развития общество численно

сокращается, да вдобавок растёт доля нетрудоспособных по возрасту. Пока проблему частично компенсируют завозом работников из не столь развитых регионов, но на новом месте они быстро привыкают к бытующей там традиции неразмножения, да и прогресс, её породивший, быстро захватывает оставшиеся источники новых людей.

Чем хуже игра, тем выше ценится хорошая мина. По мере падения рождаемости всё популярней лозунг замены количества качеством. Мол, чем детей меньше, тем легче сосредоточить на каждом изрядные педагогические усилия и добиться от него в будущем наибольшей отдачи. Вдобавок технологии (не только учебные) постоянно совершенствуются, что позволяет всё уменьшающемуся числу работников обеспечивать всё большее производство товаров и услуг. Да и нагрузка на природу снижается от того, что мы не будем, как сегодня, лежать на пляжах чуть ли не в два слоя и выбегать на лужайки для пикников сразу после отъезда предыдущей группы. Значит, здоровей будем.

Развитое общество предлагает множество занятий, в краткосрочной личной перспективе кажущихся куда интересней и выгодней деторождения, да вдобавок вынуждает работать не только мужчин, так что сил и времени на беременность и воспитание почти не остаётся. Соответственно по мере развития общество численно сокращается, да вдобавок растёт доля нетрудоспособных по возрасту

На все подобные рассуждения накладываются ещё и последствия родовой травмы англосаксонской цивилизации, чьи воззрения доминируют сейчас в заметной доле человечества. Она формировалась на землях с плотностью населения значительно выше среднемировой и с тех пор по сей день верует в перенаселённость нашей планеты. На самом деле даже технологий, доступных в прошлом тысячелетии, хватит, чтобы по меньшей мере до середины тысячелетия нынешнего гарантировать уровень жизни, считающийся



Во второй половине XIX века благодаря развитию микробиологии произошёл громадный скачок здравоохранения. Прежде всего радикально усовершенствовались представления о гигиене. Да и хирургия освоила новые методы. Затем возникли технологии проверки вне организма химических разработок на лекарственную активность. Всё это снизило младенческую и детскую смертность в разы. Рождаемость же долго сохранялась на привычном уровне. Рост человечества ускорился лавинообразно

характерным для так называемого золотого миллиарда, 15–20 миллиардам человек — в два–два с половиной раза больше нынешнего числа людей. И за эти пять веков, понятно, придумают ещё много полезного для жизнеобеспечения. Не говоря уж о том, что по нынешним прикидкам демографов мы до такого числа не дорастём. А русская цивилизация, сложившаяся в регионе с аномально низкой плотностью населения, соответственно высоко ценит каждого человека и нуждается в нём, пока он сам не докажет, что никому в частности не нужен и для всех в целом опасен.

Чем нас больше, тем легче углублять разделение труда, что, как правило (увы, не всегда), повышает его производительность. Ещё важнее, что большему человечеству легче разнообразить деятельность, а чем больше направлений её, тем выше вероятность нащупать нечто полезное для всех.

Личные особенности у всех разные. Как ни старайся всех учить одинаково — всё равно результаты разнообразны и в минус, и в плюс. Значит, чем мы многочисленней — тем больше среди нас найдётся ярких талантов, способных ускорять движение всего человечества, и даже гениев, открывающих новые пути.

Но на мой взгляд важнее всего простой математический факт: число возможных взаимодействий между объектами пропорционально квадрату числа самих объектов. В частности, чем больше людей, тем больше возможностей открывается для каждого из нас. Понятно, при миллиардах людей невозможно использовать или хотя бы перебрать все теоретически доступные каждому миллиарды взаимосвязей (на практике мы, как правило, знаем далеко не всех соседей даже по дому

с сотней квартир). Но вероятность наткнуться на полезные варианты всё равно растёт. Особенно при наличии систем поиска нужного: например, пожаловавшись на вздутый линолеум, можно через сарафанное радио узнать о мастере по данной части, живущем в соседнем подъезде. А уж нынешние средства стыковки людей и вакансий через Интернет и подавно тем эффективнее, чем тех и других больше. Надеюсь, и возможность выявления новых задач, поддающихся решению по мере многолюдия, мы освоим скоро.

Объёма статьи, понятно, не хватит для перечисления значимых возможностей, возникающих по мере роста человечества. Но уже сказанного достаточно, чтобы хоть в общих чертах понять, чего мы можем лишиться по мере замедления роста, не говоря уж о сокращении в порядке третьего демографического перехода. Увы, пока никто не знает, как остановить его, а тем более выйти на четвёртый — возобновить наше приумножение.

Мой хороший знакомый и коллега — публицист и философ — Виктор Григорьевич Мараховский, много и увлекательно пишущий на открытую век назад Торстейном Бунде Томасовичем Вебленом (1857.07.30–1929.08.03) тему демонстративного потребления (как саморекламы в духе «я столь могуч, что и такое себе позволяю»), полагает эффективнейшим пока выходом придание обилию детей статуса показателя возможностей семьи. Он отмечает, что в странах, переживающих третий переход, как раз семьи, достаточно богатые, чтобы жена могла обойтись без собственного заработка, всё ещё заводят по меньшей мере троих детей, чем (по Веблену) показывают другим: можем себе позволить. Но таких слишком мало, чтобы сохранить рост их народов. В частности, потому, что нынеш-



нее устройство экономики открывает (а то и навязывает) иные формы того же демонстративного потребления, столь затратные, что семей, где хоть один взрослый может не работать, оказывается слишком мало.

Уинстон Леонард Рэндолф-Хенрич Спенсёр-Чёрчилл (1874.11.30–1965.01.24) сказал: политический деятель думает о следующих выборах, государственный — о следующих поколениях. Надеюсь, среди деловых людей тоже найдётся достаточно думающих о следующих поколениях, чтобы совместно поискать структуру хозяйства, не столь разрушительную для человечества. Но боюсь, без прямого вмешательства государства, причём именно в предложенном Мараховским духе, в обозримом будущем сохранится стихийный ход событий, неизменно доказывающий: невидимая рука рынка лучше всего умеет душить тех, кто в неё верует.

ФБЖ

** По настоянию автора его тексты выходят в исходной версии и не подлежат редакторской и корректорской правке.*

На все подобные рассуждения накладываются ещё и последствия родовой травмы англосаксонской цивилизации, чьи воззрения доминируют сейчас в заметной доле человечества. Она формировалась на землях с плотностью населения значительно выше среднемировой и с тех пор по сей день верует в перенаселённость нашей планеты. На самом деле даже технологий, доступных в прошлом тысячелетии, хватит, чтобы по меньшей мере до середины тысячелетия нынешнего гарантировать уровень жизни, считающийся характерным для так называемого золотого миллиарда.

УБРАТЬ РОССИЮ ИЗ МИРОВОГО ХОККЕЯ ПРОСТО НЕВОЗМОЖНО

Этим летом во Франции прошла одна из самых скандальных Олимпиад за всю историю Олимпийского движения. Без преувеличения можно утверждать: во всем виновата политика. Уже не первый раз она омрачает радость болельщиков по всему миру, но, что еще хуже, страдает все спортивное движение, весь огромный мир спорта. Деградация Олимпийского движения, утрата им прежних ценностей и высоких позиций в мире, которую мы наблюдали, — не что иное, как последствие геополитического влияния там, где все должно быть сконцентрировано вокруг равной и честной борьбы. Скандалы вокруг 33-ей летней Олимпиады с новой силой всколыхнули дискуссии о том, каким будет мировой спорт после всего случившегося? Поговорили об этом с Персоной номера, который в спорт погружен с головой, и не в какой-нибудь, а в горячо любимый в России хоккей.

Роман Ротенберг — один из ведущих спортивных менеджеров в стране — главный тренер хоккейного клуба СКА, первый вице-президент Федерации хоккея России. Выпускник одной из ведущих бизнес-школ мира бизнесу в чистом виде предпочел нечто более ценное, но не менее увлекательное, чем любой бизнес-проект. По возвращении в Россию в начале 2000-ых он выбрал спорт и превратил любимый им с детства хоккей в успешный бизнес-проект, за которым сегодня стоит один из самых мощных спортивных брендов, известных далеко за пределами РФ. Хоккейный клуб СКА, которым он управляет, известен и популярен, бьет рекорды по посещаемости своих матчей и не только в России, по этому показателю он обходит многие европейские клубы. А как подобные результаты

позволяют монетизировать успех бренда и развивать клуб, и за счет чего Роман Ротенберг планирует наращивать выручку СКА до заявленных миллиардов? Спросили у него об этом и о факторе влияния запретительной политики, в эпицентре которой оказались российские спортсмены. Ждать ли нам «бунта» российских болельщиков, если у нас вдруг перестанут показывать мировые турниры большого хоккея? Как сегодня вся эта политическая возня отражается на качестве игры в хоккей и настроениях спонсоров?

— В июне на полях ПМЭФ вы обозначили финансовые успехи клуба, который тренируете. За время работы вы и ваша команда в 22 раза увеличили объемы выручки. Благодаря каким статьям доходов удалось добиться такого результата? Вы

A portrait of Roman Rotenberg, a man with dark hair and blue eyes, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a blue and red striped tie. He is looking slightly to the left. On his suit jacket, there are two red and white "СКА" logos with a star above the letters. The background is blurred, showing other people in similar attire.

РОМАН РОТЕНБЕРГ

Главный тренер
хоккейного клуба СКА,
первый вице-президент
Федерации хоккея
России



Я всегда говорил и повторяю снова, что мы все заинтересованы в том, чтобы в КХЛ все команды показывали более зрелищный хоккей, чтобы было меньше судейских ошибок, тогда наш чемпионат будет еще интереснее, станет больше болельщиков на аренах и зрителей теле- и онлайн-трансляций. За ними придут и новые спонсоры.



также говорили, что ставите себе цель увеличить годовую выручку клуба до 2 млрд рублей. За счет чего вы планируете добиться этого объема?

— Мы на протяжении долгих лет много работали над имиджем СКА, развивали маркетинг. Сейчас клуб стал одним из символов Петербурга — многие туристы, даже далекие от хоккея, покупают вещи из наших коллекций в качестве сувениров. Особо удачным кейсом стали наши кепки — мы придумали их еще в середине 2010-х годов, а они пользуются сумасшедшим спросом по сей день.

Мы придумываем новые дизайны, новые слоганы и выпускаем новые тиражи. Я видел наши кепки почти во всех городах, где мы играли на выезде, — даже во Владивостоке и Хабаровске можно встретить людей в мерче СКА. Разумеется, есть доход от продаж билетов и абонементов, зарабатывает деньги и наш «Хоккейный город» — один из лучших многофункциональных спортивных комплексов в мире. Там есть все — от двух ледовых площадок до отеля и медицинского центра. В общем, мы используем комплексный подход, стараемся увеличить выручку на всех маркетинговых направлениях.

— Если углубиться в экономику хоккейного клуба как бизнес-единицы, можно ли говорить о бизнес-эффективности, то есть, если убрать за скобки спонсорские деньги, клуб будет прибыльным?

— Клубы уровня СКА вполне могут существовать и без спонсорских денег, но почему мы должны их убирать за скобки, почему эти вложения считают какими-то неправильными? Спонсоры инвестируют в рекламу, узнаваемость среди болельщиков — в собственный имидж. Так происходит по всему миру. Посмотрите на футбольные клубы «Реал», «Барселону», «Манчестер Сити» — у всех есть крупные спонсорские контракты, это



совершенно нормальная часть футбольного бизнеса. Мы много работаем с нашим спонсором — с «Газпромом», «Лигой Ставок». Они не просто так дают клубу деньги — это взаимовыгодное сотрудничество.

— Вы не раз подчеркивали, что во многом успехи СКА обеспечены поддержкой ключевого спонсора «Газпрома». Означает ли это, что клуб не нуждается в инвесторах/спонсорах? Как сегодня вы формулируете для себя и менеджмента СКА задачу по привлечению спонсорских денег в клуб?

— ПАО «Газпром» — наш основной спонсор, мы сотрудничаем уже почти 20 лет. При этом «Газпром» много вкладывается в весь петербургский спорт, строит физкультурно-оздоровительные комплексы, помогает футбольному, баскетбольному, гандбольному, волейбольному «Зениту», одним словом, делает большой вклад в социальную сферу Петербурга. Спасибо Алексею Борисовичу Миллеру за все, что он делает для нашего города! При этом у СКА есть и другие важные партнеры. Например, «Лига Ставок» — при ее помощи мы организовали многие интересные активности для болельщиков: открытые тренировки, красочные церемонии на старте и закрытии сезона. Мы сотрудничаем с Юрием Васильевичем Красовским и «Лигой Ставок» более двух лет и всегда встречали со стороны наших партнеров полное взаимопонимание. В общем, мы рады сотрудничеству со всеми нашими партнерами.

— Билетная выручка топовых хоккейных клубов — насколько она потенциально может быть выше у российских хоккейных клубов, и как ее нарастить: за счет посещаемости, цены билета, новых турниров или чего-то еще?

— Это тонкий момент. Нельзя поднимать цены слишком высоко, ведь у всех любителей хоккея должна быть возможность прийти и своими глазами увидеть игру звезд КХЛ. Важный резерв для повышения выручки — это вип-ложи. По опыту ведущих футбольных

клубов мы знаем, что самые дорогие места приносят едва ли не половину всей прибыли. Например, известно, что 800 посетителей вип-лож мюнхенской «Баварии» приносят примерно столько же денег, сколько остальные 70 тысяч болельщиков. Думаю, для нас это тоже важный резерв, чтобы заработать, не ущемляя интересов большинства любителей хоккея.

— Как вы оцениваете уровень конкуренции команд за спонсорские бюджеты? Между кем идет основная борьба, и какие аргументы в ней главные?

— Сложно оценивать другие клубы — у всех своя внутренняя кухня. У всех есть свои секреты как в тактике на игру, так и в плане маркетинга. Очевидно, что бизнес-партнерам важна спортивная аудитория, поэтому мощные спонсоры приходят, в первую очередь, к клубам, у которых хорошая посещаемость, хорошие рейтинги телетрансляций. Я всегда говорил и повторяю снова, что мы все заинтересованы в том, чтобы в КХЛ все команды показывали более зрелищный хоккей, чтобы было меньше судейских ошибок, тогда наш чемпионат будет еще интереснее, станет больше болельщиков на аренах и зрителей теле- и

60

**ТЫСЯЧ
БОЛЕЛЬЩИКОВ —**

такой посещаемости добивался СКА на своих матчах. По этому показателю матчи команды входят в топ-20 самых посещаемых за всю историю хоккея.



онлайн-трансляций. За ними придут и новые спонсоры. Мы много работали над тем, чтобы СКА был лидером именно в плане посещаемости, и нам есть чем гордиться: на протяжении долгих лет мы находимся в лидерах по посещаемости в Европе, на наши матчи на «Газпром Арене» приходило более 60 тысяч болельщиков. Эти игры вошли в топ-20 самых посещаемых за всю историю хоккея. Этой весной мы поставили несколько мировых рекордов посещаемости. За все это спасибо нашим болельщикам.

— Хоккей всегда был популярен в нашей стране, наша хоккейная школа славится с давних советских времен, и сегодня это приносит свои дивиденды — хоккей в РФ развивается, появляются новые лиги, клубы, звезды. При этом существенную долю спонсорских средств перетягивает футбол. Есть ли, на ваш взгляд, конкуренция между двумя самыми популярными видами спорта с точки зрения именно борьбы за деньги спонсоров и коммерческие контракты?

— Конечно, есть и между разными видами спорта. Бывает, что в одно время в Петербурге

играют СКА, футбольный и баскетбольный «Зенит». Болельщик выбирает, куда ему пойти, на что потратить деньги. Лет десять назад мы очень гордились тем, что нам удается собрать полный «Ледовый» даже в дни матчей «Зенита», а сейчас это уже привычное явление. Петербург настолько спортивный город, что у нас спокойно могут прийти 60 тысяч на футбол, 20 тысяч на хоккей и 10 — на баскетбол. И все в один день и час. Все петербургские спортсмены болеют друг за друга, ходят на матчи земляков и поддерживают, как могут.

— В СМИ можно часто встретить публикации, что самый дорогой хоккейный клуб в стране (имеется в виду СКА) не смог добиться высоких спортивных высот — вылетел из Кубка Гагарина, а победил в нем клуб с куда более скромным бюджетом. И это вечный вопрос: насколько бюджет определяет успех в спорте? Сегодня как бы вы на него ответили? Понятно, что спорт есть спорт, и все же деньги, финансирование, зарплатные потолки формируют результат, или успех клубов с более скромными возможностями доказывает нам обратное?



— Во-первых, СКА — не самый дорогой хоккейный клуб в стране. Некоторые СМИ публикуют зарплатные ведомости, и по ним видно, что есть клубы, которые тратят на зарплаты больше нас, есть большая группа команд, которые тратят сравнимые с нами суммы. Потолок зарплат в КХЛ уравнивает шансы и повышает градус борьбы. У нас очень конкурентная лига, где мало кто может долго удерживаться на победной волне. Свежий пример ЦСКА — взяли два Кубка Гагарина подряд, а в прошлом году вылетели уже в первом раунде. Мы делаем ставку на планомерное развитие всей клубной системы, начиная от детских команд Академии и до основного состава. Наша молодежная команда «СКА-1946» взяла два Кубка Харламова за последние три года. Уверен, что спокойная работа вдолгую рано или поздно принесет большие победы и в КХЛ. У команды, построенной по такому принципу, больше шансов повторить успех несколько лет подряд. Главное — обеспечить стабильный приток талантливой молодежи в основной состав.

— При этом бизнес-эффективность спортивных клубов, команд зависит от популяризации вида спорта как такового. Насколько ее уровень сегодня достаточно, на ваш взгляд? Что еще вы считаете нужным сделать, чьи усилия необходимо наращивать: самих клубов, государства?

— Это совместная работа. Наше государство очень многое делает для развития спорта, наш президент — настоящий спортсмен, он на собственном опыте знает, как нужно развивать эту отрасль, болеет за нее всей душой. Если бы не он, то наши успехи были бы гораздо скромнее — не было бы ни побед на чемпионатах мира и Олимпиадах, ни КХЛ, ни многого другого. Но, конечно, нельзя сидеть и ждать, пока государство сделает все за тебя. Нужна кропотливая, тщательная, совместная работа. Задачи понятны: клубы должны показывать максимально зрелищную, качественную игру, судьи судить качественно и честно, лига должна делать все для популяризации хоккея. Взаимосвязь проста: если все это есть, к нам



Бывает, что в одно время в Петербурге играют СКА, футбольный и баскетбольный «Зенит».

Болельщик выбирает, куда ему пойти, на что потратить деньги. Лет десять назад мы очень гордились тем, что нам удается собрать полный «Ледовый» даже в дни матчей «Зенита», а сейчас это уже привычное явление. Петербург настолько спортивный город, что у нас спокойно могут прийти 60 тысяч на футбол, 20 тысяч на хоккей и 10 — на баскетбол. И все в один день и час

приходит еще больше болельщиков, растут просмотры наших трансляций, спонсоры охотнее вкладываются в востребованный продукт. Другого пути нет.

— Если сравнивать бизнес-подходы к российскому, финскому, канадскому и американскому хоккею, в чем принципиальная разница между ними, и где хоккей является наиболее успешным сегодня как бизнес?

— Я уверен, что мы сейчас гораздо ближе к НХЛ, чем любая европейская лига, причем по всем показателям: по интересу зрителей, качеству трансляций, наличию инфраструктуры, уровню игры, узнаваемости хоккеистов. В европейских лигах просто нет игроков уровня Кузнецова, Толчинского, Зайцева, Гусева, Шипачева, Яковлева. У нас стало меньше легионеров, но зато с каждым годом все больше и больше российских звезд — растут молодые ребята, возвращаются наши лидеры из НХЛ. У нашего, российского хоккея просто огромный потенциал, чтобы опережать всю Европу и конкурировать с Канадой и США, как это было в советские времена, как в плане спортивных результатов, так и с точки зрения бизнеса.

— Мы задали много вопросов о бизнесе — таков наш формат, но совершенно очевидно, что, когда речь идет о хоккее, помимо чистого бизнеса, существенная доля этого дела — на стороне нематериального. Фокус в том, что именно эта лю-



бовь русских к хоккею и приносит клубам и их игрокам деньги. Так чего сегодня больше для спонсоров в русском хоккее: чистого бизнеса или все-таки любви к этому виду спорта? Что доминирует: собственная страсть к игре или желание инвестировать в хоккей как в бизнес-проект? Речь не о «Газпроме» и СКА, наверное, в вашем случае это все-таки поддержка одного из любимых видов спорта в стране, а в целом в индустрии в РФ?

— Все взаимосвязано. Руководители больших компаний тоже болельщики, им приятно инвестировать в развитие спорта, но есть и прагматические соображения. Всегда приятно, когда твой бизнес ассоциируется с победами страны, с известными спортсменами, с тем, что дорого миллионам россиян. У всего нашего



Потолок зарплат в КХЛ уравнивает шансы и повышает градус борьбы. У нас очень конкурентная лига, где мало кто может долго удерживаться на победной волне. Свежий пример ЦСКА — взяли два Кубка Гагарина подряд, а в прошлом году вылетели уже в первом раунде. Мы делаем ставку на планомерное развитие всей клубной системы, начиная от детских команд Академии и до основного состава. Наша молодежная команда «СКА-1946» взяла два Кубка Харламова за последние три года. Уверен, что спокойная работа вдолгую рано или поздно принесет большие победы и в КХЛ



хоккея исключительно хороший имидж, поэтому к нам и приходят спонсоры. Но останавливаться нельзя — нужно развиваться дальше, чтобы спонсоры приходили еще активнее.

— Российские звезды хоккея, играющие в зарубежных клубах, при сегодняшних геополитических взаимосвязях работают скорее в плюс своей стране, чем в минус? Как вы считаете?

— Наши ребята на самом высоком уровне — конечно, это плюс для всех. Они представляют нашу страну, могут транслировать нашу точку зрения в США и Канаде — во всем мире. Нельзя забывать, что рано или поздно мы вернемся на международные турниры, и наши лидеры, которые играют в НХЛ, поедут на чемпионаты мира и Олимпиады. Мы делаем все, чтобы наша сборная развивалась, чтобы мы были готовы в любой момент выйти против сильнейшего состава Канады и обыграть его, и наши ребята, играющие в НХЛ, будут большим подспорьем для нашей сборной. Тогда их опыт, мастерство принесет еще большую пользу России, а потом они обязательно вернуться в КХЛ и помогут нашей лиге развиваться.

— В РФ не показывали Олимпиаду. Вы допускаете, что подобные решения могут коснуться мировых хоккейных турниров, которые чаще всего проходят в недружественных нам странах? Каков ваш

прогноз на вероятность таких запретов? Может ли случиться «бунт фанатов», как считаете?

— У этой медали две стороны. С одной стороны, мы точно знаем, что большинство наших болельщиков хочет смотреть матчи нашей сборной — без нее любой чемпионат мира или даже Олимпиада в России никому особо не нужны. У таких трансляций просто не будет хорошего рейтинга. Зато матчи Большого тура сборной России, который уже второй год подряд проходит в мае, собирают аншлаги по всей стране, их смотрит огромное количество болельщиков. С другой стороны, есть профессиональный интерес — мы обязаны следить, как развивается хоккей в других странах, как играют в НХЛ, как обстоят дела в Швеции, Финляндии, Чехии, Германии. Чемпионат мира в этом плане — огромное подспорье. Смотрим матчи соперников, анализируем, изучаем новинки. Как я уже сказал, мы работаем так, чтобы завтра выйти и быть готовыми обыграть любого соперника — хоть канадцев, хоть финнов, хоть американцев.

— Вы уже говорили, что отстранение российских команд от международных турниров — это урон всему мировому хоккею, а в обратную сторону этот принцип работает так же? То есть наше неучастие ведет к деградации общего уровня российских команд и игроков?

— Дело в том, что мы как раз не теряем связи с мировым хоккеем. Наши игроки являются лидерами в ведущих командах НХЛ. Сергей Бобровский привел «Флориду» к Кубку Стэнли, там же играли Владимир Тарасенко и Дмитрий Куликов. В российских клубах выступают сильные легионеры — в том числе из Канады и США. Мы никого не выгоняли из своей лиги — рады всем, кто приедет и покажет хоккей высокого уровня. Стараемся приглашать таких легионеров, чтобы у них могли учиться наши хоккеисты. Поэтому изоляция работает только в одну сторону. Без России чемпионаты мира стали менее интересными, но сама Россия включена в мировой хоккей и продолжает брать все самое лучшее для себя. Убрать нас из него просто невозможно.

— *В спорте стало слишком много политики, и это мешает бизнесу. Отражается ли этот фактор на бизнесе клуба СКА?*

— К счастью, мы этого почти не ощущаем, поскольку в основном работаем в России. Но сейчас стало тяжелее развивать наш бренд,

например, в Финляндии. Несколько лет назад были специальные туры из Хельсинки на поезде «Аллегро» на наши матчи. Причем речь не только об играх с «Йокеритом», а о любых матчах СКА. У нас и сейчас немало болельщиков в Финляндии, Швеции, Эстонии и других странах. Получается, что любители хоккея стали заложниками этой ситуации — их отрезали от КХЛ, ни о чем не спрашивая. Пострадал и «Йокерит» — пару лет назад он был клубом высочайшего уровня, по сути, базовой командой для сборной Финляндии. А теперь выступает во второй финской лиге. Вот это негативные последствия присутствия политики в спорте. «Йокерит» и наших финских болельщиков очень жаль, но бизнеса СКА все это почти не коснулось.

— *Вы лично и ваш параллельный бизнес также страдают от геополитического обострения — каково будущее вашего бизнес-проекта в Финляндии, где вы владели и управляли ледовой ареной?*

— Как я уже сказал, мы старались развивать хоккей не только в России, но и у наших ближайших соседей. Чем выше конкуренция, тем полезнее всем. Игравший на «Хартвалл Арене» «Йокерит» был флагманом финского хоккея, фактически базовой командой сборной Финляндии. Благодаря в том числе и нашим усилиям финские болельщики имели шанс видеть на своей арене игру таких мощных команд, как СКА, ЦСКА, магнитогорского «Металлурга», «Ак Барса». В Хельсинки регулярно приезжали настоящие звезды — Александр Радулов, Илья Ковальчук, Павел Дацюк и другие лидеры КХЛ. Сейчас финские болельщики всего этого лишились, и никто не знает, смогут ли они вернуть утраченное. А у нас играют все наши звезды, так же, как и самые сильные легионеры.

— *В каждой стране свои спортивные традиции и любимые виды спорта. И сегодня вас часто спрашивают, а будет ли СКА играть в крикет, который вы называете более доходным видом спорта, но*



Нельзя поднимать цены слишком высоко, ведь у всех любителей хоккея должна быть возможность прийти и своими глазами увидеть игру звезд КХЛ. Важный резерв для повышения выручки — это VIP-ложи. По опыту ведущих футбольных клубов мы знаем, что самые дорогие места приносят едва ли не половину всей прибыли. Например, известно, что 800 посетителей VIP-лож мюнхенской «Баварии» приносят примерно столько же денег, сколько остальные 70 тысяч болельщиков. Думаю, для нас это тоже важный резерв



можно ли в РФ на этом зарабатывать? Вы обсуждали такую возможность с командой? Что хоккейные звезды думают о такой «перепрофилизации»?

— Сотрудничество с индийскими партнерами очень важно для нас. Здесь мы скорее говорим о том, чтобы развивать хоккей в Индии, используя местные традиции, в том числе и любовь к крикету, и все это ради того, чтобы продвигать свои бренды, популяризировать хоккей. Разумеется, СКА не перейдет на крикет завтра или послезавтра, но попробовать разные варианты для развития вполне возможно. Можно вспомнить о том, что еще в 1970-е годы финский хоккей был слабым, наши соседи без шансов проигрывали не только сборным СССР и Канады, но и шведам, чехам. Потом в Финляндию приехали советские тренеры, например, Владимир Юрзинов, и подняли местный хоккей на абсолютно новый уровень. Почему бы такому в обозримом будущем не случиться в южных странах? Сегодняшние технологии дают возможность строить крытые арены с искусственным льдом где угодно. Если Индия или Китай станут играть в хоккей на хорошем уровне, если игра станет набирать там популярность, то это пойдет на пользу всей индустрии.

— Каким может быть экспорт российского хоккея, не в смысле игры российских хоккеистов в зарубежных клубах, а как возможность зарабатывать на зарубежных рынках другими путями?

— Как я уже отмечал, у нас был положительный опыт в Финляндии, у СКА есть болельщики во многих странах — от Прибалтики до Америки. Лидер сборной России Александр Овечкин — это вообще мировой бренд. У нас очень большие перспективы для того, чтобы зарабатывать по всему миру, и мы стараемся развиваться в этом направлении. Сотрудничество с индийскими, китайскими партнерами — это важный шаг в этом направлении.

— У вас была масса вариантов, где и какой бизнес вести. Вы выбрали хоккей, и сегодня это для вас основное дело, хотя за вами большая должность в одном из ключевых банков страны. И все же... Хоккею, судя по вашим соцсетям и публичной активности, вы уделяете больше всего времени. Сегодня для вас это в первую очередь бизнес-проект или страсть, часть вашей личной ДНК?

— Хоккей — это все. Я с детства мечтал быть хоккеистом. Максимально приблизился к тому, чтобы стать профессиональным игроком, но в какой-то момент родители решили, что надежнее пойти по пути образования, я поехал учиться в Лондон. Но через некоторое время все равно вернулся к хоккею — это совпало с моим возвращением в Россию и началом работы в «Газпроме». С тех пор прошло почти 20 лет — я счастлив, что в моей жизни есть хоккей, и вся моя деятельность на всех направлениях так или иначе связана с ним.

ФБЖ

**АДЛАН МАРГОЕВ,
РОМАН ШАМРАЕВ**

Иранисты, МГИМО

ИРАН

ГЛАВНОЕ ОБ ИСТОРИИ, ПОЛИТИКЕ И ЭКОНОМИКЕ. ЧАСТЬ 1

Весной 2022 года отечественные предприниматели заинтересовались тем, как иранский бизнес развивается под санкциями, и какие возможности обещает выход на иранский рынок. Специально для читателей ФБЖ иранисты МГИМО Адлан Маргоев и Роман Шамраев подготовили цикл статей, где они рассказывают, что российскому бизнесу нужно знать об истории, политике и экономике Ирана, в каких сферах иранцы добились успеха, что наши страны могут предложить друг другу, и как себя вести на переговорах с иранскими партнерами.



Иран не Ирак. Там не говорят по-арабски, хотя и пишут вязью, туда в поисках химического оружия не вторгались американцы, а новые власти не вешали бывшего президента.

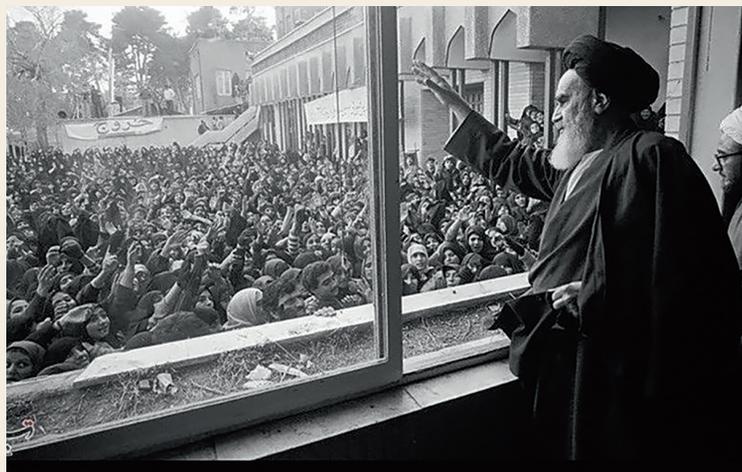
Иран занимает семнадцатое место в мире по численности населения и размеру территории. Жителей здесь столько же, сколько в Турции, — свыше 85 млн человек, но площадь в два раза больше. В Иране преимущественно живут персы, а также азербайджанцы, курды и луры. Еще чуть больше пяти процентов — белуджи, туркмены, арабы, армяне, евреи и другие народности вместе взятые. У иранцев крупная диаспора — около четырех миллионов человек, из которых полтора миллиона живет в США, еще 400 тыс. — в Канаде и по 350 тыс. — в ОАЭ и Германии.

Из глубины веков

Ирану больше 2500 лет: все это время страна была монархией, и только последние полвека ею правит шиитское духовенство. Первой иранской религией был зороастризм — по имени пророка Заратустры. Еще до греко-персидских войн он научил иранцев поклоняться единому богу Ахуре-Мазде, отличать добро и зло, читая Авесту, а также следовать принципу «благие помыслы — благие речи — благие деяния».

В середине седьмого века арабы обратили иранцев в ислам, но последние нашли в нем свою специфику и с XVI века стали исповедовать ислам шиитского толка. После смерти пророка Мухаммеда большинство мусульман (сунниты) решили сами выбирать себе лидера общины, а сторонники двоюродного брата и зятя пророка Али (будущие шииты) настаивали, что власть должна переходить непогрешимым имамам — потомкам пророка. Сегодня девять из десяти шиитов в мире — иранцы.

В 1979 году последний шах Ирана Мохаммад Реза Пехлеви покинул Иран из-за массовых протестов. Вместо него страну возглавил лидер исламской революции аятолла Рухолла Хомейни. С тех пор в Иране установилась Исламская Республика.



Этапы нового пути

За 45 лет Исламская Республика прошла три этапа. Первый — 1979–1988 гг. На следующий год после революции на Иран напали войска Саддама Хусейна — ирано-иракская война продлилась восемь кровопролитных лет. Оценки жертв с иранской стороны разнятся, самые обоснованные из них приводят от 188 тыс. до 217 тысяч смертей — в среднем на войне гибло 70 человек в день.

Второй — 1989–2005 гг. Послевоенное состояние Ирана вынудило его руководство оставить идею экспорта исламской ре-



Есть в стране и другие структуры, в которые не проводятся выборы, но они контролируют главные политические процессы или косвенно влияют на нее: Совет стражей Конституции, Ассамблея по определению целесообразности принимаемых решений и опосредованно — Корпус стражей исламской революции. В Иране решения парламента не могут вступить в силу, если их не одобрит Совет стражей Конституции из 12 человек

волюции и сфокусироваться на укреплении экономики. Президент Али Акбар Хашеми-Рафсанджани нормализовал торгово-экономические отношения, а следующий за ним Мохаммад Хатами нацелился и на политические, предложив концепцию «диалога цивилизаций».

Третий этап — с 2006 г. по настоящее время. Однако из-за разногласий по ядерной программе (особенно при президенте Махмуде Ахмадинежаде) западные страны стали ужесточать санкции против Ирана. Первый санкционный шок Иран испытал в 2012 году и при президенте Хасане Роухани попытался договориться об их снятии. Но Дональд Трамп настоял на том, чтобы США сами же вышли из ядерной сделки, которую заключили при Обаме. В 2018 году против Ирана вернули старые санкции, а затем ввели еще более жесткие. Погибшему в авиакатастрофе президенту Эбрахиму Раиси не удалось договориться с Джо Байденом о том, чтобы вернуть ядерную сделку. Пока в США не пройдут президентские выборы, неизвестно, есть ли у нового президента Ирана Масуда Пезешкиана шанс ослабить санкционный режим.

Кто управляет страной?

В результате исламской революции в 1979 г. к власти в Иране приходит духовенство под руководством аятоллы Хомейни. Иран стал Исламской Республикой во главе с верховным лидером — рахбаром, который определяет общую политику государства, назначает высших должностных лиц, является верховным главнокомандующим и объявляет мобилизацию, войну и мир.

Пост лидера не пожизненный: рахбара выбирает и смещает Совет экспертов, в который входят 88 представителей высшего шиитского духовенства, избираемых каждые восемь лет. Шесть комиссий Совета собираются дважды в год в закрытом режиме и обсуждают ситуацию в стране.

Специфика иранской модели в том, что она сочетает элементы теократической



и республиканской форм правления. Под контролем рахбара привычные большинству конституций три ветви власти. Президент, члены парламента и упомянутого Совета экспертов должны победить на всенародных выборах.

Президент — глава исполнительной власти, высшее после лидера официальное лицо в стране. Он избирается на четыре года и не может занимать этот пост больше двух сроков подряд, формирует кабинет министров и руководителей государственного аппарата, отвечает за исполнение Конституции, а также поддерживает связи с иностранными государствами.

В Иране однопалатный парламент — Меджлис. Каждые четыре года в него избираются 295 депутатов, которые принимают законы по всем вопросам в рамках, обозначенных в Конституции ИРИ, ратифицируют все международные договоренности и утверждают кандидатуры членов кабинета министров.

Есть в стране и другие структуры, в которые не проводятся выборы, но они контролируют главные политические процессы или косвенно влияют на нее: Совет стражей Конституции, Ассамблея по определению целесообразности принимаемых решений и опосредованно — Корпус стражей исламской революции.

В Иране решения парламента не могут вступить в силу, если их не одобрит Совет стражей Конституции из 12 человек. Шесть исламских правоведов, которых назначает верховный лидер, и шесть гражданских юристов, которых утверждает Меджлис по представлению главы судебной власти, определяют, соответствуют ли решения парламента нормам ислама и Конституции, следят за выборами и референдумами, выдают допуск кандидатам на парламентские и президентские выборы, а также в Совет экспертов — а значит, могут отклонить кандидатов, неугодных власти по политическим взглядам или иным причинам.



НЕ 2024, А 1403-Й

Тысячелетние традиции слились в иранском календаре. В Иране год начинается 21 марта — в день весеннего равноденствия. Иранцы праздновали этот день (Нооруз) за тысячу лет до ислама и сохранили солнечный календарь. Но в силу арабского завоевания летоисчисление иранцы ведут с момента вынужденного переселения пророка Мухаммеда из Мекки в Медину, поэтому сейчас в Иране идет 1403-й год. Из-за исламских обычаев в Иране главный выходной день — пятница, а четверг — короткий или выходной день. В итоге иранцы пользуются тремя календарями: в повседневной жизни национальным, для религиозных праздников мусульманским (лунный год на 11 дней короче солнечного), а для общения с внешним миром — привычным нам григорианским.

Споры между Меджлисом и Советом стражей Конституции решает Ассамблея по определению целесообразности принимаемых решений, в которую верховный лидер назначает 36 членов сроком на пять лет. Большинство из них занимают в ней позицию в силу своей должности: например, президент, председатель парламента и глава судебной власти. Задача Ассамблеи — выработать консенсусное решение, которое будет соответствовать национальным интересам, Конституции и нормам ислама.

Корпус стражей исламской революции (КСИР) был создан после революции, когда

сторонники аятоллы Хомейни должны были взять всю страну под контроль верховного лидера.

Силы особого назначения

Изначально КСИР только защищал идеи исламской революции в Иране, но затем превратился в мощное регулярное формирование, ставшее частью Вооруженных сил. Численность личного состава достигает 300–400 тысяч человек, а мобилизационный резерв ополчения, по разным оценкам, от 4 до 25 млн человек.

КСИР в составе сухопутных войск, военно-воздушных и военно-морских сил, военного ополчения «Басидж» и сил специального назначения «Кодс»:

- содействует армии в защите независимости и территориальной целостности государства;
- ведёт разведку и контрразведку в борьбе с «подрывными элементами и тече-

45%

СОСТАВИЛА

инфляция в Иране в 2023 г.

ниями», выступающими против исламской революции;

- обеспечивает безопасность государственных учреждений, религиозных и политических деятелей;
- участвует в проектах по восстановлению и развитию

экономики и в спасательных операциях в случае стихийных бедствий;

- оказывает поддержку союзникам Ирана за рубежом;
- играет ключевую роль в обеспечении кибербезопасности Ирана.

Помимо властных полномочий, под прямым и косвенным контролем КСИР находится одна шестая доля иранской экономики. «Гиперсиловики» из КСИР не подотчётны никому, кроме верховного лидера, поэтому не всегда согласуют свои действия с другими органами власти.

Что с экономикой?

Экономика Ирана — четвертая в Западной Азии экономика по объёму номинального ВВП после Турции, Саудовской Аравии и ОАЭ. Из-за параллелей в историческом развитии двух стран, их соседства и сопоставимого демографического потенциала Иран часто сравнивают с Турцией.

Из 31 иранской провинции четыре формируют почти половину национального

ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИРАНА И ТУРЦИИ (2023)

	ИРАН	ТУРЦИЯ
Численность населения	89 млн чел.	85 млн чел.
Средний возраст (2024)	33,4 года	33 года
Коэффициент рождаемости (2022)	1,7	1,9
Номинальный ВВП	401 млрд долл.	1,11 трлн долл.
ВВП по ППС	1,6 трлн долл.	3,77 трлн долл.
ВВП на душу населения	4502 долл.	13 тыс. долл.
Рост ВВП	5%	4,5%
Уровень инфляции	44,6%	53,9%
Безработица	9%	9,4%

Источники: World Bank Open Data (2022-2023); UN Population Division Data Portal (2024); МВФ (2023).





ВВП: наибольший вклад в ВВП вносит Тегеран — 22%, на втором месте Хузестан — 15%, следом идут Бушер и Исфахан — по 6%. В иранской столице сосредоточена деловая активность страны. Провинция Хузестан находится на юго-западе и богата нефтью и газом, здесь развиты нефтепереработка и нефтехимия, металлургия, судостроение и сельское хозяйство. В Бушере российскими специалистами построена пока единственная на Ближнем Востоке атомная электростанция, а также развиты нефтеперерабатывающая и нефтехимическая отрасли, судостроение и сельское хозяйство. В Исфахане развиты металлургия — основы этой отрасли закладывали советские специалисты, нефтехимия, машиностроение и легкая промышленность.

Власти Ирана уделяют внимание поддержке сельского хозяйства, развивают различные отрасли промышленности, однако главным образом иранский ВВП формируется за счет сферы услуг.

Сельское хозяйство

Иран стремится повысить уровень самообеспеченности продовольствием: к 2020 г. он закрывал 80% потребностей в сельхозпродукции. Импортируют преимущественно зерно, кукурузу, растительное масло и удобрения. Экспортируют миндаль, фундук, фисташки, финики, инжир, виноград и изюм. Экспорт сельхозтоваров в 2022 г. составил 5,5 млрд долл., импорт — 9,6 млрд долл. Государство поддерживает сельхозпроизводителей субсидиями, запретом на импорт в сезон сбора урожая и кредитами под низкие проценты.

Попытка добиться полной самообеспеченности в ближайшее десятилетие усугубляет одну из главных проблем окружающей среды в Иране — хронического недостатка пресной воды. Ежегодно в Иране потребляют 96 млрд кубометров пресной воды — на 8% больше, чем позволяют возобновляемые ресурсы. 90% воды расходует сельскохозяйственный сектор.



Власти Ирана усугубили ситуацию масштабным строительством плотин по всей стране, а их попытки ограничить незаконную добычу подземной воды провалились — фермеры продолжают рыть колодцы, чтобы орошать почву в условиях засушливого климата. В результате осушаются реки и водоемы, агрессивная хозяйственная деятельность истощает почву, а просадка грунта в населенных пунктах представляет угрозу их жителям и приводит к обрушению построенных на ней зданий. По оценкам ученых, даже при 5 мм/год просадка почвы представляет риск для инфраструктуры и населения, а в Иране этот показатель составляет 15 см. По масштабу этой проблемы Иран входит в топ-5 стран наряду с Индонезией, Китаем, Индией и Пакистаном.

Нефтегазовая и нефтехимическая отрасли

По запасам нефти Иран занимает третье место в мире (208 млрд баррелей) после Венесуэлы и Саудовской Аравии, а по запасам природного газа — второе (34 млрд м³),

50%

**ОТ ОБЩЕГО
ДОХОДА СТРАНЫ**

могла составлять доля от продажи нефти в общем объеме экспорта Ирана до выхода Трампа из соглашения по иранской ядерной программе, в 2023 г. она составила не более 40%.

уступая только России. До выхода Трампа из соглашения по иранской ядерной программе доля доходов от нефти в общем экспорте Ирана могла составлять 50%, но в 2023 г. составила не более 40%.

Весь нефтяной сектор контролируется государственной Иранской национальной нефтяной компанией (ИННК). Разведка, добыча и переработка нефти осуществляются через дочерние компании ИННК, в некоторые из которых разрешён доступ частного капитала, в том числе иностранного. Например, в Иране до санкций работала французская компания Total: вскоре после



Автомобилестроение появилось в Иране в 1960-х гг. с лицензионной сборки моделей европейских производителей. В последующие десятилетия список партнеров стал включать не только Peugeot, Citroen, Renault, Volkswagen, Daimler, но и Toyota, Nissan, KIA, Mazda, JAC, Chery, Daewoo и Hyundai. Большинство машин на иранских улицах — модели этих марок, которые уже сняты с производства на зарубежных рынках. Одна из самых популярных — Peugeot 206

восстановления санкций ее пакет акций был выкуплен Китайской национальной нефтегазовой компанией, но и она ушла с иранского рынка в 2019 г.

Иранское правительство ставит перед собой задачу усовершенствовать систему добычи нефти. В Иране коэффициент извлечения нефти очень низкий — 24%, тогда как в России этот показатель заметно выше — 33%. Поэтому основные усилия ИННК и министерства нефти направлены не на поиск новых месторождений, а на повышение эффективности добычи на уже известных месторождениях. Для решения этого вопроса Иран стремится привлечь иностранные технологии и капитал.

Все известные нефтегазоносные скопления Ирана находятся в бассейне Персидского залива. Иран не единственный добывает нефть в Персидском заливе — месторождения в нем используются также Катаром, Кувейтом, Саудовской Аравией и ОАЭ, что приводит к спору между Ираном и этими государствами.

Производственные мощности нефтехимии Ирана в 2023 г. составили 95 млн тонн — 25% от всех нефтехимических предприятий на Ближнем Востоке, в чем Иран уступает только Саудовской Аравии. Помимо прочего, благодаря таким мощностям Иран обеспечивает до 80% потребностей в сырье для фармацевтической промышленности.

Почти весь природный газ, добываемый в Иране, используется внутри страны. С марта 2023 г. по март 2024 г. в Иране потребили 249 млрд кубометров газа. Немногим менее половины потребления пришлось на домохозяйства, компании и второстепенные отрасли промышленности, около трети — на электрогенерацию, и пятая часть — на крупные отрасли промышленности. Экспорт в объеме до 18 млрд кубометров осуществляется по газопроводам в Ирак и Турцию, а также в незначительных объемах в Азербайджан, Туркмению и Армению (в обмен на электроэнергию).



Большая часть страны, за исключением высокогорных районов, газифицирована. Из-за чрезмерно крупной субсидии на газ его потребление домохозяйствами остается неэффективным и в пять раз превышает аналогичный показатель в Турции. Низкая эффективность встречается также в добыче и транспортировке газа, а также на этапе электрогенерации. Как и нефтяной сектор, иранская газовая промышленность находится под контролем государства.

Автомобилестроение

У Ирана крупнейшая автомобильная промышленность на Ближнем Востоке, это второй по величине сектор экономики Ирана. В 2022 г. в Иране было продано больше 1,3 млн автомобилей. В автомобильной отрасли занято 500 тыс. человек, доля в ВВП — 3,5%.

Автомобилестроение появилось в Иране в 1960-х гг. с лицензионной сборки моделей европейских производителей. В последующие десятилетия список партнеров стал включать не только Peugeot, Citroen, Renault, Volkswagen, Daimler, но и Toyota, Nissan, KIA, Mazda, JAC, Chery, Daewoo и Hyundai. Большинство машин на иранских улицах — модели этих марок, которые уже сняты с производства на зарубежных рынках. Одна из самых популярных — Peugeot 206.



Попытка добиться полной самообеспеченности в ближайшее десятилетие усугубляет одну из главных проблем окружающей среды в Иране — хронического недостатка пресной воды. Ежегодно в Иране потребляют 96 млрд кубометров пресной воды — на 8% больше, чем позволяют возобновляемые ресурсы. 90% воды расходует сельскохозяйственный сектор

На внутреннем рынке доминируют автомобили отечественного производства, потому как они дешевле иномарок при покупке и в обслуживании. Самыми популярными марками автомобилей в Иране являются Iran Khodro и Saipa, которые производятся на базе Peugeot и KIA. Для российского потребителя эти иранские марки сравнимы с ВАЗом по соотношению цены, качества и срока эксплуатации.

Для поддержки отечественного производителя в Иране были введены пошлины на ввоз иномарок размером от 90 до 130% от стоимости ввозимого автомобиля, а с 2018 по 2022 гг. и вовсе полный запрет на импорт автомобилей в собранном виде. С конца 2023 года для электромобилей

действует пониженная ставка: если стоимость автомобиля составляет меньше 20 тыс. евро — то всего 1%, от 20 до 30 тыс. евро — 11%, а далее — 26%.

Металлургия

Металлургия — третий по размеру сектор промышленности Ирана. В 2023 г. Иран произвел 31 млн тонн стали и занял десятое место в мире, а по чистому экспорту — пятое место. Производство, распределение, экспорт и импорт металлургической продукции находится под контролем Национальной иранской металлургической компании. Во всех предприятиях этой отрасли государство в лице этой организации имеет от 20 до 100% акций.

Поскольку государство контролирует металлургическую отрасль, оно же определяет стратегию и ключевые показатели её развития, принимая пятилетние планы. Несмотря на американские санкции против металлургической отрасли, Иран ставит цель стать седьмым в мире

Блокировки сайтов, замедление скорости подключения к сети и ее отключения на фоне чувствительных политических событий ограничивают полноценное развитие цифровой экономики, подрывая доверие экономических агентов к надежности цифровых платформ

производителем стали в 2025 г. Достичь еще более амбициозных целей мешают отключения электричества и ограничения на его потребление, нестабильный доступ к природному газу и водным ресурсам, недостаток инвестиций в обновление технологической базы и производственных мощностей, а также узкие места в логистике и производстве.

Сектор услуг

Рост иранского сектора услуг обеспечивают цифровизация иранской экономики и развитие системы оказания платежных услуг. На 2022 г. широкополосный доступ к мобильному интернету был у всего иранского населения, но уровень проникновения стационарного интернета не превышал 13%. Из-за протестной активности в стране и идеологического контроля власти Ирана создали национальную сеть, которая закрывает базовые потребности цифровой экономики и государственного управления даже при полном отключении от интернета.

В Иране больше 20 лет работают над развитием собственной системы оказания платежных услуг. Иранский аналог платежных систем Visa и Mastercard появился в 2002 г. под названием Shetab. Платежные терминалы с 2011 г. оснащены системой Shaparak. С 2013 г. банки обмениваются информацией по системе SEPAM — национальному аналогу SWIFT. В архитектуре системы оказания платежных услуг в Иране входят и другие решения — ими занимается Центробанк.

Сочетание собственных ИТ-платформ и системы оказания платежных услуг дало рост электронной торговле и фрилансу. На главный иранский маркетплейс Digikala, созданный в 2006 г., приходится 85% рынка электронной торговли. Рынок такси изменился с созданием приложения Snapp в 2014 г. — этому продукту посвящен кейс Гарвардской бизнес-школы. Ponisha — иранский аналог YouDo — позволяет молодежи найти подработку или же целиком обеспечивать себя за счет самозанятости. Это особенно актуально в условиях повышенной безработицы среди молодого образованного населения.

Однако блокировки сайтов (например, запрещенного в России Инстаграма, в котором активно развивалась интернет-торговля), замедление скорости подключения к сети и ее отключения на фоне чувстви-



тельных политических событий ограничивают полноценное развитие цифровой экономики, подрывая доверие экономических агентов к надежности цифровых платформ. К другим проблемам относят дефицит цифровых технологий и кадров, слабую защиту персональных данных и делегирование ответственности по развитию цифровой экономики на частный сектор при ограниченных мерах господдержки. В результате доля цифровой экономики в иранском ВВП составляет около 7%, тогда как среднемировой показатель минимум в два раза выше.

Экосистема стартапов

Иранские стартапы развивались в три волны. Первая волна началась с 2012 года, ее вдохновителями были университетские сообщества и иранцы, которые учились за границей. К 2015 г. уже в одном Тегеране их насчитывалось 400 единиц. Вторая волна началась в 2016 г., когда при Бараке Обаме удалось договориться о снятии санкций: экосистема инноваций перешла в финансовый сектор, сектор страхования и создание мессенджеров. Начало третьей волны пришлось на 2018 г. — период возврата американских санкций, когда бизнес-климат в Иране ухудшился, и правительство стало активнее поддерживать стартаперов.

Поддержка включала финансирование в виде займов и прямых инвестиций через Иранский национальный фонд инноваций. На 2021 г. в стране действовало около трех тысяч стартапов, а экосистема их поддержки включала в себя 49 научно-технических парков, 56 коворкинг-пространств, 240 инкубаторов, 162 акселератора и инновационных центра. Эта сфера находится в ведении вице-президента по науке и технологиям, а также министерства связи и информационных технологий.

Больше всего стартапов создается в области интернет-торговли — почти 20% от общего числа. На втором месте — элек-



Условия для иностранных инвестиций определены Конституцией 1979 г. и законом о привлечении и защите иностранных инвестиций 2002 года. В Конституции прописан запрет концессий для иностранцев. Степень участия иностранных инвесторов не может превышать 25% в любой отрасли иранской экономики и 35% в любой подотрасли, чтобы не позволить иностранному инвестору завоевать монопольное положение



тронно-образовательные технологии — около 7%, затем следует туризм — почти 6%. Стартаперы называют основными проблемами для своего дела законодательные процедуры, налоги, возможности для привлечения средств и санкции.

Условия ведения бизнеса

На условия ведения бизнеса в Иране влияют санкции, волатильность наци-

Первый санкционный шок Иран испытал в 2012 году и при президенте Хасане Роухани попытался договориться о снятии санкций. Но Дональд Трамп настоял на том, чтобы США сами же вышли из ядерной сделки, которую заключили при Обаме. В 2018 году против Ирана вернули старые санкции, а затем ввели еще более жесткие. Погибшему в авиакатастрофе президенту Эбрахиму Раиси не удалось договориться с Джо Байденом о том, чтобы вернуть ядерную сделку. Пока в США не пройдут президентские выборы, неизвестно, есть ли у нового президента Ирана Масуда Пезешкиана шанс ослабить санкционный режим



ональной валюты и инфляция, а также правовое регулирование. И хотя санкции против Исламской Республики впервые ввели после захвата американских дипломатов в 1979 году, наибольший ущерб экономике нанесли санкции, введенные после 2010 года. В основном их вводили из-за развития Ираном ядерной программы, за поддержку движений на Ближнем Востоке, которые США считают террористическими, а также нарушения прав человека. Из-за санкций США, Евросоюза и их союзников Иран не может среди прочего получать доступ к замороженным активам в зарубежных банках; свободно продавать и перевозить нефть и нефтепродукты, а также страховать суда; использовать американскую финансовую систему и доллар для расчетов с контрагентами; привлекать инвестиции в крупные сектора промышленности без риска вторичных санкций для контрагентов.

Иранский риал волатилен, да еще и имеет несколько курсов. До 2022 г. официальным считался курс 42 тысячи риалов за доллар, который ввели в 2018 г. после возобновления санкций США, но не смогли удержать на том же уровне. Для импорта основных товаров (лекарств, медицинского оборудования, пшеницы, кормов) используется субсидированный курс —

285 тысяч риалов за доллар. Участники внешней торговли покупают доллар по 450 тысяч риалов, но должны возвращать экспортную выручку по тому же курсу. А рыночный курс временами падает до 700 тысяч риалов за доллар, хотя в последний год держится в коридоре от 500 до 600 тысяч.

Инфляция в Иране составила почти 45% в 2023 г., что является высоким показателем по сравнению с предыдущими годами. В период ослабления санкций уровень инфляции спуcкался до 8%.

Инвестиционный климат

Условия для иностранных инвестиций определены Конституцией 1979 г. и законом о привлечении и защите иностранных инвестиций 2002 года. В Конституции прописан запрет концессий для иностранцев. Степень участия иностранных инвесторов не может превышать 25% в любой отрасли иранской экономики и 35% в любой подотрасли, чтобы не позволить иностранному инвестору завоевать монопольное положение. Запрет иностранцам на владение землей и вовсе действует по закону 1931 г.

Причины таких ограничений кроются в истории: в XX веке в Иране действовала Англо-иранская нефтяная компания — современная British Petroleum, которая разрабатывала иранские месторождения нефти и сильно недоплачивала ссуду Ирану. В 1951 г. Иран национализировал нефтяную промышленность, однако через два года спецслужбы Великобритании и США свергли премьер-министра Мохаммеда Мосаддыка, принявшего это решение.

Более благоприятен режим инвестирования в пределах свободных и особых экономических зон (СЭЗ и ОЭЗ). В Иране действуют восемь СЭЗ, среди которых ключевыми считают портовые зоны Кешм, Чабахар и Энзели, а также остров-курорт Киш. На территории СЭЗ инвестор может в сжатые сроки основать предприятие со

100% иностранным капиталом; свободно перемещать капитал в рамках СЭЗ и через границу; не платить налоги на доход и имущество в течение 20 лет с даты регистрации компании; ввозить сырье и оборудование для производства, а также экспортировать и реэкспортировать товары без таможенного оформления по упрощенной процедуре; оформлять визы иностранным работникам по упрощенной процедуре, однако доля иностранной рабочей силы на таких предприятиях не должна превышать 10%.

Еще 34 ОЭЗ созданы как территории на пунктах въезда и выезда из страны для привлечения капитала и упрощения бизнес-процессов. Здесь действуют более свободные валютные законы, различные льготы в тарифах и таможенных пошлинах. До выхода на иранский рынок важно учесть и то, что Иран не признает международные арбитражи — по любому спорному вопросу зарубежным контрагентам придется судиться только по иранским законам.

Чему может научить иранский опыт борьбы с санкциями, в каких областях Россия и Иран уже взаимодействуют, и каковы перспективы двустороннего экономического сотрудничества — об этом читайте в следующем материале.

ФБЖ



МАРИЯ
ЗАВодОВА«Уральский Бизнес-
журнал»

НОВЫЕ АВАРИЙКИ:

ПОЧЕМУ В ЯНАО НОВЫЕ ДОМА ОПАСНЫ ДЛЯ ЖИЗНИ

Власти Ямало-Ненецкого автономного округа (ЯНАО) на протяжении последних пяти лет с гордостью рапортуют федеральным кураторам о масштабах реализации нацпроекта «Жилье и городская среда». С 2019 года регион расселил более 700 тысяч кв. м ветхих и аварийных домов. В 2024 году показатель обещают улучшить до 860 тысяч кв. м. Однако фактически за громкими цифрами скрываются серьезные проблемы: некачественное строительство, растраты и иные нарушения. Уральская редакция ФБЖ провела собственное расследование, чтобы понять, почему борьба с аварийным жильем в ЯНАО приводит к баснословным потерям бюджета.

За последние пять лет в целом по России расселили 12 млн квадратных метров аварийных бараков. Ямал является одним из субъектов-лидеров по темпам реализации программы. Согласно цифрам, озвученным вице-премьером РФ Маратом Хуснуллиным, по состоянию на середину текущего года в пятерку лидеров по борьбе с ветхим жильем, помимо ЯНАО, входили Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Саха (Якутия), Пермский край и Кемеровская область.

«Деревянный» Ямал — в прошлое

К концу 2025 год ямальские чиновники намерены довести показатель по расселению опасного для людей жилья до одного миллиона квадратных метров.

«Поставили себе задачу и успешно движемся к ее выполнению. Жилищные условия уже улучшили более 16 тысяч ямальских семей, переехавших из ветхого фонда. Строим больше двухсот капитальных многоквартирных домов по всему региону — и в городах, и в поселках. Темпы не снижаем,



каждый день приближаемся к заветной цели — оставить «деревянный» Ямал в прошлом», — цитирует губернатора ЯНАО Дмитрия Артюхова его пресс-служба.

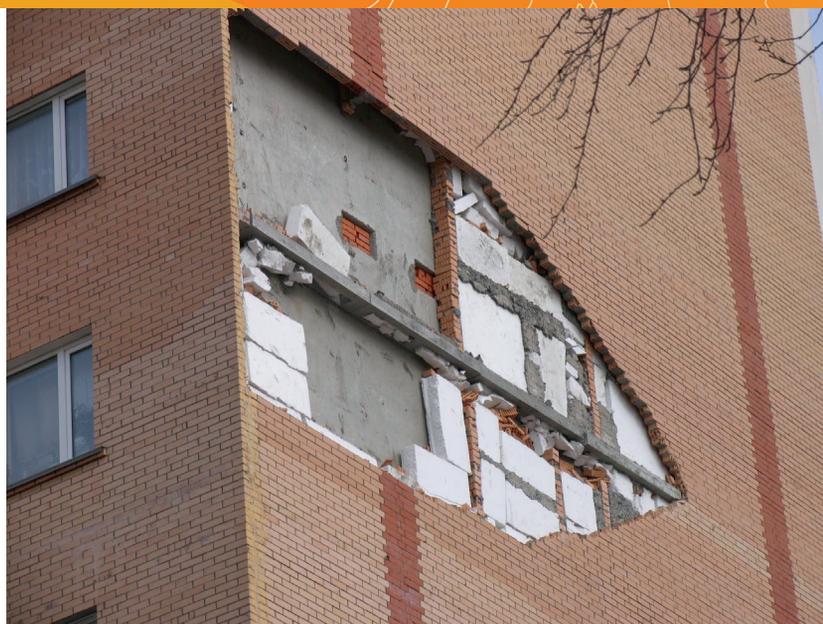
Между тем, помимо финансирования непосредственного строительства новых квартир, чиновники вынуждены изыскивать миллионы рублей на «исправление ошибок» своих коллег из муниципалитетов и Фонда жилищного строительства ЯНАО (ФЖС), который является распорядителем бюджетных средств в рамках реализации нацпроекта на территории Ямала. Властям пришлось оплачивать повторное расселение новых домов в Новом Уренгое и Муравленко, в которые заехали переселенцы из аварийного жилфонда.

Как новое становится аварийным?

К примеру, два таких многоквартирника (МКД) на улицах Крайней и Тундровой были введены в эксплуатацию в 2016 году в городе Новый Уренгой. Спустя три года обе новостройки были признаны аварийными, людей экстренно пришлось расселять за бюджетный счет. Строительством объектов по контракту с ФЖС занималась компания «Стройсистема», которая благополучно обанкротилась. Квартиры же сразу после ввода были переданы на баланс муниципалитета, который вместо нового жилья получил проблемные аварийки.

МКД на улице Крайней, 5 быстро расселили и снесли за бюджетный счет. Только на выкуп квартир в этом доме власти города потратили 248 млн и 80 млн рублей. Эти средства попытались взыскать со «Стройсистемы». Иски были удовлетворены, но выплаты ограничились включением в реестр кредиторов в рамках дела о банкротстве.

Еще более дорогой и затяжной оказалась эпопея, связанная с девятиэтажкой на улице Тундровая, 14. Это строение признали аварийным, но подлежащим капитальному ремонту. На основании постановления



К примеру, два таких многоквартирника (МКД) на улицах Крайней и Тундровой были введены в эксплуатацию в 2016 году в городе Новый Уренгой. Спустя три года обе новостройки были признаны аварийными, людей экстренно пришлось расселять за бюджетный счет. Строительством объектов по контракту с ФЖС занималась компания «Стройсистема», которая благополучно обанкротилась

администрации города Новый Уренгой от 04.07.2019 № 285 «Об изъятии земельного участка и расположенных на нем объектов недвижимого имущества для муниципальных нужд» мэрии пришлось выкупить или предоставить новые квадратные метры жителям 60 квартир.

Кто платит трижды?

«В рамках проведенных мероприятий по переселению граждан из аварийного жилого дома по адресу: г. Новый Уренгой, ул. Тундровая, д. 14, между администрацией

города Новый Уренгой и собственниками жилых помещений были заключены соглашения об изъятии недвижимого имущества для муниципальных нужд путем обмена либо выкупа. Сумма возмещения, выплаченная собственникам квартир, составила 169,3 млн рублей», — рассказали Уральской редакции ФБЖ в пресс-службе горадминистрации.

Это были далеко не последние траты бюджета на «новый» аварийный дом. В 2023 году МКУ «Управление муниципального хозяйства» (УМХ) Нового Уренгоя расторгло контракт на реконструкцию здания. До конца 2024 года работу за 354 млн рублей взялась выполнить «Уренгойская строительная компания».



Описанные выше факты стали поводом для возбуждения бесфигурантных уголовных дел, но до суда они так и не дошли. К ответственности никого не привлекли, хотя жители Нового Уренгоя приводят конкретные имена и фамилии людей, благодаря действиям которых проблемные дома в принципе были построены и введены в эксплуатацию

В соответствии с условиями контракта подрядчику предстояло демонтировать часть конструкций, произвести усиление грунтов под домом (за счет цементации) и несущих конструкций строения. Строители должны были смонтировать монолитную обойму вокруг стен подвала, заменить разрушенные участки кладки наружных стен, заделать трещины в стенах, заменить инженерные сети, сантехнику, окна и даже лифты. Кроме того, компании было необходимо вновь оштукатурить стены, уложить полы и провести отделку квартир и мест общего пользования.

«В настоящее время ведется завершающая стадия работ по реконструкции дома: работы по благоустройству придомовой территории, устройство входных групп, входов в подвал, завершающие отделочные работы. Общая готовность объекта — 95%. Срок получения разрешения на ввод в эксплуатацию реконструированного объекта — сентябрь – октябрь 2024», — рассказали в администрации Нового Уренгоя.

Кому такое сбаврить?

По мнению участников строительного рынка, все перечисленные работы по объемам и ценам сопоставимы с новым строительством. Но чиновники все же решили восстановить аварийный дом. «Непонятно, как они будут туда заманивать новых жильцов. Зная бэкграунд строения, местные туда по доброй воле не поедут. Была версия, что квартиры будут выдавать приезжим специалистам. Возможно, они по незнанию и согласятся на такое жилье», — считает собеседник, с которым пообщался корреспондент нашей уральской редакции.

Власти города пока не комментируют дальнейшую судьбу восстановленного дома. «Решение об использовании квартир будет принято после ввода объекта в эксплуатацию. Переселение граждан, проживающих в аварийном жилищном фонде, в жилой дом по ул. Тундровая, 14 не предусмотрено», — заверили в мэрии.

Без согласований, но с одобрения

Описанные выше факты стали поводом для возбуждения бесфигурантных уголовных дел, но до суда они так и не дошли. К ответственности никого не привлекли, хотя жители Нового Уренгоя приводят конкретные имена и фамилии людей, благодаря действиям которых проблемные дома в принципе были построены и введены в эксплуатацию. Уже после того как многоквартирники на Крайней и Тундровой признали аварийными, выяснилось, что застройщик самовольно изменил проект одного из домов и вместо полностью жилой девятиэтажки построил десятиэтажное здание, первый этаж которого подразумевает размещение торговых и административных объектов. «Стройсистема» пыталась узаконить проект, но Госэкспертиза выдала отрицательное заключение на измененную документацию. Отсутствие документов не помешало городским властям согласовать как продолжение стройки, так и ввод дома в эксплуатацию.

Кто за что в ответе?

Одним из «сопричастных» называют теперь уже экс-главу Нового Уренгоя Андрея Воронова, который в 2016 году в статусе заместителя мэра подписывал документы на ввод этих домов в эксплуатацию (копии документа имеются в распоряжении редакции — прим. ред.).

«Разрешительные документы выдавали, несмотря на многочисленные недочеты и вопросы к качеству. Официально Воронов заявлял, что подписывал документы, так как ему был предоставлен полный пакет бумаг от заказчика в лице Фонда, «Стройсистемы» и представителей Госстройнадзора. Якобы у него не было юридических оснований для отказа. Юридически это так, а что было на самом деле — доподлинно неизвестно, хотя нельзя исключать, что сейчас после ареста Воронова могут всплыть новые подробности истории с растратой бюджетных

ВСЕ ИДЕТ ПО ПЛАНУ

Цитата из официального сообщения
пресс-службы губернатора:



**ДМИТРИЙ
АРТЮХОВ**

Губернатор
ЯНАО



Поставили себе задачу и успешно движемся к ее выполнению. Жилищные условия уже улучшили более 16 тысяч ямальских семей, переехавших из ветхого фонда. Строим больше двухсот капитальных многоквартирных домов по всему региону — и в городах, и в поселках. Темпы не снижаем, каждый день приближаемся к заветной цели — оставить деревянный Ямал в прошлом».

не миллионов, а миллиардов», — считает собеседник издания, пожелавший остаться анонимным.

Ремонт — за содействие

Напомним, летом текущего года Андрей Воронов спешно ушел в отставку, а уже через несколько дней после сложения полномочий бывший глава администрации города был взят под стражу по подозрению в получении взяток от представителей строительного рынка ЯНАО. Правда, в данном случае речь не шла о проблемных новостройках. По версии представителей СК РФ, еще работая на посту заместителя губернатора округа, Воронов получил от бизнесменов благодарность в виде дизайнерского ремонта в элитном особняке, принадлежащем семье чиновника. Взамен он «содействовал» в получении крупных строительных подрядов

региональных структур и в последующей приемке и оплате объектов.

Сваи — в обмен на «липу»

Еще одним «интересантом», возможно, приложившим руку к судьбе «новых авариек», называют бывшего руководителя Фонда жилстроительства ЯНАО. Именно он занимался выбором застройщика и контролировал сам процесс возведения объекта. В настоящее время экс-директор ФЖС Виктор Калашников отбывает наказание за растрату бюджетных миллионов. Правда,



Разрешительные документы выдавали, несмотря на многочисленные недочеты и вопросы к качеству. Официально Андрей Воронов (экс-глава Нового Уренгоя) заявлял, что подписывал документы, так как ему был предоставлен полный пакет бумаг от заказчика в лице Фонда, «Стройсистемы» и представителей Госстройнадзора. Якобы у него не было юридических оснований для отказа

и в этом случае уголовное дело никак не было связано с расселением из аварийного жилья в Новом Уренгое. Суть была в другом: за счет средств фонда его бывший начальник оплатил работы по устройству фундамента под жилой дом в поселке Харп. Правда, никаких свай подрядчик в лице «Ямалгазспецстрой-Жилье» не забивал. Калашников поспособствовал директору компании в покупке брошенного свайного поля для последующих отчетов за освоение средств. Разница в стоимости оплаченных работ и объекта незавершенного строительства в 60 млн рублей была благополучно выведена со счетов подрядной организации.

«Семейный подряд»

Стоит отметить, что новое руководство ФЖС все же попыталось привлечь Калашникова к ответственности за оплату фактически не выполненных «Стройсистемой» работ в разных городах ЯНАО, в том числе и в Новом Уренгое. В суде было доказано, что компания была создана отцом Калашникова, а управлял ею его брат. Застройщики оплачивали фактически не сданные объемы строительства. Часть недостроев не устранены до сих пор. Правда, размер доказанных убытков Фонда от действий прежнего руководителя в тандеме с топ-менеджерами «Стройсистемы» оценили лишь в 107 млн рублей.

В августе некоммерческая организация ФЖС ЯНАО получила исполнительный лист на взыскание средств с Калашникова, но вернуть миллионы вряд ли удастся, так как пока он не рассчитался даже с долгом по еще одному судебному решению, вынесенному по уголовному делу о растрате на стройке в Харпе. Не исключено, что дело в очередной раз обернется «пшиком», и средства в бюджет так и не вернутся. Еще один вариант развития событий: господин Калашников после выхода на свободу пройдет процедуру банкротства, которая позволит ему избавиться как минимум от претензий в рамках административного дела.

ФБЖ



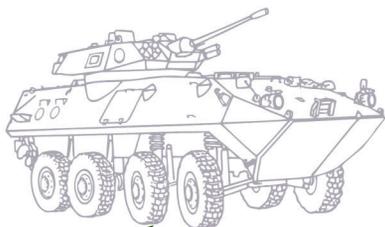
@Русское оружие

RussianArms



Следим за тактико-техническими особенностями применения современного вооружения в зоне СВО. Прорабатываем сценарии развития оперативно-тактической ситуации в соответствии с параметрами военной техники ВС России и противника.

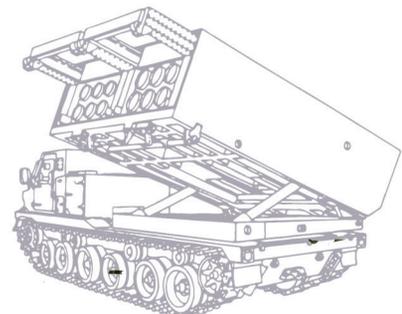
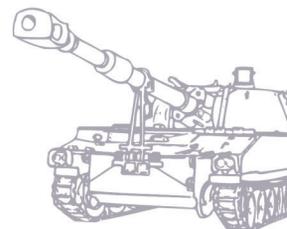
Подписывайтесь, чтобы быть в курсе, на что способно Русское оружие!



@RussianArms



@Bestrussianarms



ЕКАТЕРИНА
СУЛТАНОВА

Психолог (г. Екатеринбург)

ВЫГОРАНИЕ: САМОДИАГНОСТИКА И САМОПОМОЩЬ



Профессиональное выгорание — опасное состояние. Когда наступают его разрушительные последствия, вернуться обратно сложно. Чем больше город, в котором вы живете, а Екатеринбург — один из крупнейших промышленных центров страны, тем выше темп вашей жизни, а значит, и градус, под которым вы ежедневно находитесь. Когда температура внутреннего состояния достигает точки кипения, справиться одному становится особенно сложно. Мы спросили у психолога, который ведет практику в столице Урала, почему предприниматели больших городов так поздно замечают у себя признаки выгорания, и как его не проглядеть, и что делать при наступлении первых симптомов.

Словосочетание «профессиональное выгорание» сейчас используется повсеместно, поэтому первое, что я предлагаю сделать, разделить понятия «профессиональное выгорание» и «усталость».

Сначала поспать — потом понять

С моей точки зрения, о выгорании уместно говорить в том случае, когда человеку не удается уйти от неприятного состояния даже с помощью отдыха (отпуска). Чаще всего от мнимого выгорания, а по факту накопившейся усталости, можно избавиться, взяв несколько выходных, позволив себе полноценно отдохнуть как физически, так и морально. Помочь могут полноценный сон, качественное питание, смещение фокуса

внимания с работы на другую деятельность. Если все перечисленное не улучшает морально-боевой настрой, вероятность того, что мы имеем дело именно с выгоранием, повышается.

Факторы постоянного давления

Работая в Екатеринбурге, я вижу, что, как и у любого крупного промышленного мегаполиса, у нашего города есть побочный фактор, который формирует атмосферу напряженности. С одной стороны, предприниматели видят вокруг себя массу возможностей для развития, и это придает им силы, с другой, этот фактор создает внутреннее напряжение, и человек думает: а вдруг что-то упущу. Екатеринбург действительно сосредотачива-

ет много ресурсов, финансовых, государственных, человеческих, но при этом практически любой бизнес требует постоянных разъездов и командировок. Предприниматели отдаленных от центра России регионов, и Екатеринбург не исключение, — в постоянных перелетах. Так или иначе встает вопрос о выходе на новые рынки. Чтобы продолжать расти, необходимо постоянно развиваться, это гонка за место под солнцем дает колоссальную психологическую нагрузку.

Когда становится опасно?

Настоящее, опасное своими разрушительными последствиями выгорание важно не проглядеть. 90% предпринимателей пропускают мимо этот момент, а в начале процесса всегда оказывается «нездоровый энтузиазм». Многим известно это состояние: бизнес засасывает человека полностью, остальные сферы жизни становятся как будто не такими важными. На них нет фокуса, им не уделяется время и силы. Это состояние кажется таким заманчивым, будто начало отношений — гормональный фон очень похож на период влюбленности. Вспомните, наверняка вам знакомо это ощущение, когда вы говорили себе: «Нет ничего важнее! Могу не спать и не есть». Вот она, опасность! Организм работает на пределе возможностей, получая при этом стресс, но человек продолжает в том же духе, нарушая график работы и отдыха, как будто находится в состоянии измененного сознания. Он становится похож на стул, стоящий на одной ножке, — очень неустойчивый.

Особенно это свойственно предпринимателям, ведь любовь к своему делу способна толкнуть в такой излишний энтузиазм. Дальше появляется чувство: «Я делаю, потому что не могу не делать!», накапливается усталость, но ответственность давит.

Инструменты самопомощи

Чтобы не допустить «выгорания», проанализируйте, есть ли в вашей жизни факторы, которые к нему приводят. Первое — постоянное давление и высокая ответственность.

Бизнес вынуждает принимать быстрые решения, заботиться обо всем и обо всех — вы всегда на стрессе, в постоянном, сильном эмоциональном напряжении. Если это про вас, пора что-то поменять. Первый инструмент самопомощи — научитесь делегировать. Проанализируйте и расставьте приоритеты, распределяйте нагрузку на себя равномерно,

Оглядываясь по сторонам, бизнесмен видит примеры других, более удачливых, чем он, и подвергает себя обструкции. Рецепт, как этого избежать, состоит из нескольких частей. Первое — делите цели на долгосрочные, стратегические и краткосрочные. Как правило, именно они же оказываются самыми достижимыми, промежуточный успех важен — он позволяет увидеть прогресс. Пользуйтесь практикой доброты к себе, оставляйте себе право на ошибки и неудачи

откидывая (читай делегируя) часть задач, формируйте график так, чтобы хотя бы время не давило на вас. «Все успеть невозможно» — оптимально-разумный подход, нагружайте себя разумно, ничто так не разрушает ответственного и целеустремленного человека, как невыполненная вовремя задача.

Бег по кругу

Конечно, исключить стресс из жизни, взять и выключить навсегда и на все 100% невозможно, значит, нужно учиться им управлять. Пробуйте и ищите свой метод, изучите техники релаксации, поэкспериментируйте с разными. Многие мои клиенты из мира бизнеса выбирают в качестве разгрузки спорт или идут поговорить с психологом, в баню. Каждому, кто хочет сохранять психическое и ментальное здоровье, важно сформировать комплекс мер противодействия стрессу. И не

стоит оставаться одному, изолировать себя в замкнутом кругу проблем и забот. Многие совершают эту ошибку, становясь «одиночками». Им кажется, что в профессиональной среде только конкуренты, партнеры или клиенты, а с ними нельзя показывать слабость и уязвимость. При этом близкий круг зачастую не может разделить груз ответственности бизнесмена, не будучи глубоко погруженным в каждодневный процесс.

Разговор на равных или по душам?

Как выход из этого круга одиночества — бизнес-сообщества любого формата. Там можно найти единомышленников, расслабиться, довериться, обсудить то, что беспокоит. Так можно получить поддержку, ощущение, что ты не один, и совет, что делать, от равного. Еще один верный способ — поговорить с тем, кто понимает проблемы предпринимателя: найти наставника, ментора, коуча. Формат может быть разным, цель — найти понимание и услышать полезный совет, новый опыт и двинуться дальше. При этом никто не отменял необходимость поддержки друзей и семьи. Предприниматели сильные и зачастую они боятся показать свою слабость, не делятся своими переживаниями. Открытый разговор может облегчить эмоциональное напряжение.

Инвестируй в себя чаще

Чтобы снизить эмоциональное напряжение, полезно будет обрести два важных для

любого предпринимателя навыка — ваши ожидания должны быть реалистичными, а самокритика разумной, неразрушающей. Одно с другим связано: сначала ставим перед собой нереальную цель, а потом виним себя в том, что не смогли ее достичь. При этом сами предприниматели как никто знают, что по пути к реализации любой задачи что-то может пойти не так, реализация желаемого оказывается сложнее, чем предполагалось. Оглядываясь по сторонам, бизнесмен видит примеры других, более удачливых, чем он, и подвергает себя обструкции. Рецепт, как этого избежать, состоит из нескольких частей. Первое — делите цели на долгосрочные, стратегические и краткосрочные. Как правило, именно они же оказываются самыми достижимыми, промежуточный успех важен — он позволяет увидеть прогресс. Пользуйтесь практикой доброты к себе, оставляйте себе право на ошибки и неудачи. Всегда помните, что тестировать разные гипотезы — это нормально. Регулярно уделяйте время рефлексии своих достижений и состояний. Полезная практика — вести учет личных достижений, такая наглядность не позволяет забыть успехи.

Так вы поможете себе быть успешным как можно дольше, старайтесь регулярно инвестировать в собственное психическое здоровье — не реже, чем вкладываться в бизнес. Уделяйте время себе, развивайтесь и находите поддержку — это поможет вам не только избежать выгорания, но и повысить продуктивность и удовлетворение от работы.

ФБЖ



Многие совершают эту ошибку, становясь «одиночками». Им кажется, что в профессиональной среде только конкуренты, партнеры или клиенты, а с ними нельзя показывать слабость и уязвимость. При этом близкий круг зачастую не может разделить груз ответственности бизнесмена, не будучи глубоко погруженным в каждодневный процесс

354 | Restaurant Group
by Vasilchuki



КОМИТЕТ
ПО ТУРИЗМУ
ГОРОДА МОСКВЫ

Ruski
RESTAURANT



ГЕОГРАФИЯ РОССИИ

III ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ
2024-2025

10 НОВЫХ
РЕГИОНОВ



ПАЛЬМОВАЯ
ВЕТЬ
РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА



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



Реклама. 18+

BAIKAL PEARL
ПРИРОДНАЯ ВОДА ЖЕМЧУЖИНА БАЙКАЛА

ЭКОНИВА
МОЛОКО, КОТОРЫМ МЫ ГОДИМСЯ

ВТБ.Чайевые+

ЧИСТЫЕ
РОСЫ
ORGANIC VODKA

краснополянская
косметика

СЫСОВЕВ FM

Уайн
Вестерман

chef.ru

БИЗНЕС

3K

Коммерсантъ
Кубань - Черноморье

ВСЕ В ДАД
РУССКОЕ РАДИО

50 BEST

БИЗНЕС
журнал

АВТОРСКИЙ
ПРОЕКТ

RUSS
PASS

ЖУРНАЛ

МИР, ГАМАРДЖОБА

MEN TODAY

БИЗНЕС

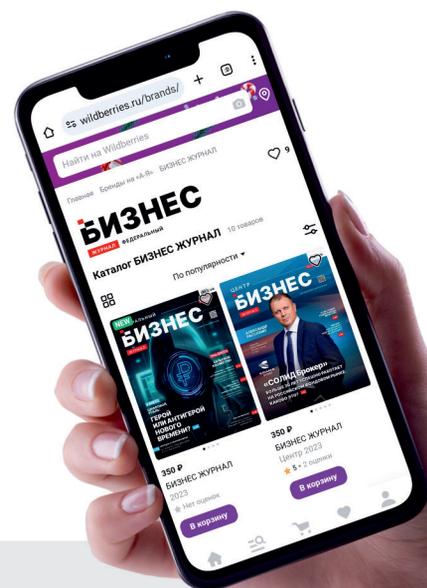
ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

Где нас искать?

WILDBERRIES



OZON



- На ведущих деловых мероприятиях, в бизнес-центрах и других публичных локациях крупнейших городов РФ

Как на нас подписаться?

Отдел распространения и подписки: podpiska@business-magazine.online

Как разместить рекламу?

Отдел рекламы: reklama@business-magazine.online

Как сообщить важную и интересную информацию?

Информационный отдел: info@business-magazine.online

Как стать партнером?

Отдел по работе с партнерами: partner@business-magazine.online

Телефон редакции:

+7 (495) **727-01-67**