

# БИЗНЕС РОССИИ

БИЗНЕС РОССИИ № 03 (197)

ЗИМА 2022/2023

стр. 52



**НИКИТА АНИСИМОВ:**

«Вышка даже не вуз,  
Вышка – это среда и люди!»

стр. 116



**НАДИЯ ЧЕРКАСОВА:**

«Действовать параллельно,  
думать перпендикулярно»

стр. 106



**ВИКТОР ЧЕРЕПОВ:**

«Устойчивое развитие –  
один из приоритетов  
корпоративной  
стратегии "ФосАгро"»

**ЯРОСЛАВ  
КУЗЬМИНОВ:**

«Главный критерий  
успеха Вышки –  
репутация»

стр. 92

BUSINESSOFRUSSIA.COM



16+

4 462 076 246 600 121 0 30 22



Российский союз  
промышленников  
и предпринимателей

## СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ И ПРОТОКОЛА

Наши квалифицированные специалисты обеспечат для вас организационное и техническое сопровождение мероприятия.

Мы готовы предложить вам как полные комплексные решения, так и обеспечение отдельных блоков онлайн- и офлайн-конференций, презентаций, симпозиумов, конгрессов, семинаров, деловых встреч и т.д.

Имеющиеся у нас конференц-пакеты представляют собой идеальное соотношение цены и качества, а также позволяют гибко подойти к выбору услуг и исполнению пожеланий заказчика.

Специалисты Службы организации мероприятий и протокола помогут при выборе подходящего зала, проконсультируют по вопросам дополнительного оборудования, порекомендуют оптимальный вариант рассадки участников мероприятия, представят специальные предложения, подходящие именно вам.

Служба организации мероприятий и протокола сфокусирована на представлении широкого спектра качественных услуг по обеспечению мероприятий различного формата и наполнения.

Более подробную информацию можно узнать на сайте РСПП или по телефонам, указанным ниже.

## КОНТАКТЫ

109240, Россия, Москва,  
Котельническая наб., д.17  
тел: +7 495 663-04-04, доб. 1154  
www.rspp.ru  
e-mail: event@rspp.ru



**Александр Шохин,**  
президент РСПП,  
председатель редакционного совета

Основная тема зимнего номера журнала – 30-летие Высшей школы экономики.

Для меня это близкая тема не только потому, что я являюсь президентом ВШЭ, но и исходя из важнейшей роли, которую сыграла Вышка в становлении российской экономики.

Тридцать лет назад в стране развивались новые рыночные отношения, понемногу укреплялся частный капитал, развивались внешнеэкономические связи компаний, формировалось новое законодательство, но не было вузов, где бы всему этому в полной мере учили.

Хотя неплохое базовое советское образование, во многих случаях по естественно-научным специальностям, позволило первым поколениям российских предпринимателей учиться и наращивать компетенции вместе со страной, но спрос на новое экономическое образование был крайне высок. И созданная Высшая школа экономики смогла ответить на этот вызов.

Сейчас ВШЭ – один из ведущих вузов мирового уровня с широким перечнем факультетов и специальностей, от экономики и права до программной инженерии и компьютерного зрения. Причём цифровая грамотность и новые технологии – это часть повседневной работы студентов и преподавателей ВШЭ как одного из самых инновационных вузов страны.

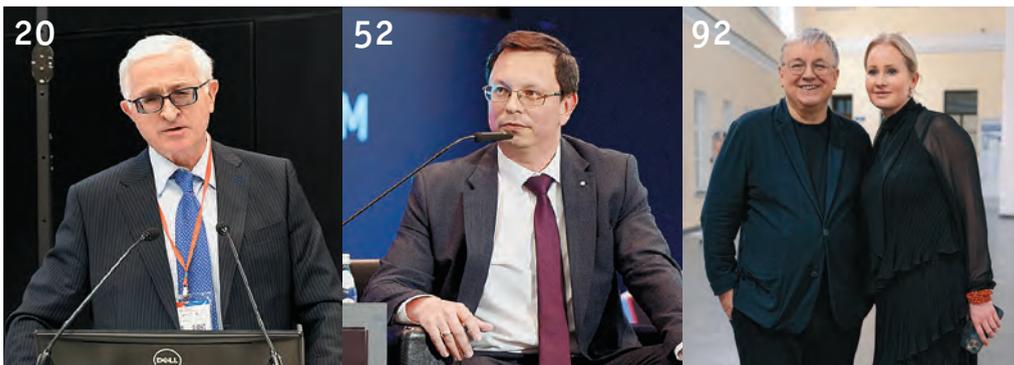
ВШЭ присутствует во многих регионах России, выпуская кадры для всей страны и создавая новое образовательное пространство в соответствии с лучшими практиками.

Ведётся огромная научная и экспертная работа, в которой активно участвуют студенты, причём это и фундаментальные, и прикладные исследования, а также аналитические материалы для органов власти и бизнеса. Российский союз промышленников и предпринимателей реализовал совместно с ВШЭ большое количество проектов, все из которых оказались крайне успешны и востребованы.

Сохраняются международные академические программы и практика двойных дипломов, приглашаются иностранные профессора, обучаются тысячи иностранных студентов – Высшая школа экономики по-прежнему открытый вуз.

Выпускники ВШЭ занимают ведущие позиции в бизнесе, органах власти, образовательных, научных и экспертных структурах, подтверждая высочайшее качество образования Вышки.

Поздравляю Высшую школу экономики с 30-летием и желаю прорывных достижений при сохранении лучших сформировавшихся за 30 лет традиций!



## СОДЕРЖАНИЕ

### ■ МОНИТОРИНГ

- 6 Индекс деловой среды в октябре 2022 г.
- 10 Александр Ситников  
Обзор изменений законодательства за III квартал 2022 г.
- 20 «Российский промышленник»: площадка для опережающего развития
- 28 Саммит В20 прошёл на Бали
- 36 Новая индустриализация как стратегия развития
- 40 IX Экологический форум: сохранить экологический вектор развития

### ■ ГЛАВНАЯ ТЕМА: 30-ЛЕТИЕ ВШЭ

- 44 30-летие Высшей школы экономики
- 52 Никита Анисимов:  
«Вышка даже не вуз, Вышка – это среда и люди!»
- 62 Андрей Воробьев:  
«ВШЭ занимает особое место в нашей системе образования»
- 68 Алексей Репик:  
«Учёба в Вышке сформировала у меня ключевые принципы отношения к предпринимательству»
- 70 Олег Фомичёв:  
«Выпускники Вышки узнают друг друга с первого взгляда»

74 Анна Бляхман:  
«Современная молодёжь ориентирована на развитие»

80 Анна Тыщечкая:  
«У нашего вуза – энергетика молодости»

84 Дмитрий Фишбейн:  
«Времена преподавателей, которые встают на тумбочку и рассказывают ученикам, как устроена жизнь, прошли»

90 Виктор Куликов  
Бобёр и Ворона

### ■ ЛИЧНОСТЬ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

92 Ярослав Кузьминов:  
«Главный критерий успеха Вышки – репутация»

### ■ КОМПАНИИ И РЫНКИ

- 106 Виктор Черепов:  
«Устойчивое развитие – один из приоритетов корпоративной стратегии "ФосАгро"»
- 112 Руслан Эдельгериев:  
«Россия должна предложить свой путь выхода из энергетического кризиса»
- 116 Надя Черкасова:  
«Действовать параллельно, думать перпендикулярно»
- 126 Николай Колпаков:  
«Наша задача – координация действий всех участников процесса импортозамещения»

132 Кирилл Варламов:  
«Нужно больше вовлекать научную отрасль и ИТ-специалистов в решение национальных задач»

136 Города, в которых хочется жить

140 Андрей Осокин:  
«Цифровой девелопмент – основа для развития ИТ-отрасли»

### ■ БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО

144 Александр Корсунов:  
«Преподаватели никогда не навязывали нам свою точку зрения»

148 Ирина Жуйкова:  
«В регионах сформировано сообщество деятельных предпринимателей»

154 Юбилейный, 10-й Деловой сезон Бизнес-школы РСПП

158 Лариса Дрыгваль:  
«Почерк выполняет роль зеркала, в котором отражаются наши качества и склонности»

162 Стартовала юбилейная, 10-я программа Executive MBA

168 Офисная недвижимость: время перемен

170 Виктор Куликов  
Есть ли у Вышки небесный покровитель?



The Monitor

**RUSSIAN INDUSTRIALIST: DEFINING FUTURE (P. 20)**

From November 29 to December 1, the Russian Industrialist 2022 forum was held at the Saint Petersburg's EXPOFORUM. Convened for the twenty-fourth time already, this trade show and forum provides a nationwide discussion and consulting venue connecting large business with the government authorities, governmental corporations, leading design, engineering,

design and hi-tech companies, engineering universities and international business across the Russian current industrial development agenda.

Russian Industrialist 2022 was organized by the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP), Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, and Saint

Petersburg Government.

The forum hosted a huge lot of events, and those organized by RSPP were arguably among the main ones. RSPP President Alexander Shokhin spoke at many of them. He explained the business community's standpoint about really many front-burner points.

Russian Industrialist proved once again to be an effective venue where governmental decision-makers and business leaders can discuss most vital challenges concerning Russia's economy and national wellbeing. Moreover, it helped find workable ways to solve ongoing issues.



Personality with the Editor

**YAROSLAV KUZMINOV: REPUTATION IS HSE'S KEY SUCCESS FACTOR (P. 92)**

In anticipating the HSE 30th anniversary, our Chief Editor Evgenia Shokhina spoke with the HSE founder, first rector and current academic supervisor Yaroslav Kuzminov. Apparently, they could not but talk about how a Russia's most prominent university was created and about the lay of the land in the education sector.

Yaroslav Kuzminov recalled: "We decided to create HSE in the 1990s, because we understood that there was a shortage of quality university education options. We understood that people had zero knowledge of modern economics and social and community knowledge. Many of us are MSU alumni, and so we knew the country's top university's bottlenecks, with a huge gap between academic studies and real-life practices. Coursebooks and articles were designed without using current inputs and knowledge. We wanted to be a functional university, an academic community. We did not want to be a bureaucratic "governmental-authority-like" something.

What we opted for then is still relevant now. Every nation and every community need universities to transfer knowledge and understand themselves. Universities have to be independent to remain what they should be: knowledge transfer hubs and think tanks. They may have customers or partners, but they cannot be ordered what to do from the top".

In the headlines

**RECTOR NIKITA ANISIMOV: HSE IS ABOUT THE COMMUNITY, NOT ACADEMIC FORMALISM (P. 52)**

We spoke to Higher School of Economics Rector Nikita Anisimov, who explained us what HSE was really about, why double degrees are so important, what the difference between the online and traditional degrees and courses is, and how sanctions drove Russian academic projects into high gear.

"HSE university is about the community. It is about people in the first place. I felt it once I was there, and I try to keep and grow this unique culture.

HSE was created thirty years ago. So its founders knew everything about the drawbacks universities had at that time. That is why they tried to create a professional community with common goal, not just an academic institution. During the Late Middle Ages and the Renaissance, universities



brought together student and their teachers who wanted to access and promote knowledge and exchange with one another. That is exactly what HSE is about", says Rector Anisimov.

He is confident that the Higher School of Economics is the only university in Russia and post-Soviet countries whose student have as great general national exam scores and as high motivation levels. HSE is the biggest Russian university whose students are always more than keen to learn, achieve degrees, and to unlock their potential.

Business and Society

**NADIA CHERKASOVA: WE SHOULD THINK OFF THE WALL WHILE COVERING ALL ASPECTS (P. 116)**

Nadia Cherkasova, Deputy Management Board Chairman at Otkritie, told us about why reativity is also useful for accountants, what are business ladies' specific ways, and how business owners differ from hired staff.

Mrs. Cherkasova thinks that there are two types of managers: leaders who convey and enhance ideas and "stone walls" who fail or refuse to pass tasks, goals, and inputs through to their teams, or, even worse, who distort or use or solve them in their own, maybe wrong way. While creative leaders are not only able to pass inputs through to people, but also to interpret and enhance them. So a corporation's to management's main goal is to find and grow creative leaders to make their team better.



"Entrepreneurial people's energy is contagious, as they always seek new projects and are able to think outside the box even with the lack of resources and opportunities. I am inspired every time I meet such person. And women who run own business impress me even more. With every story you hear about them, you want to try. What I successfully did so far in this direction is create environments and services for such businesses", Nadia Cherkasova said.

# ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ В ОКТЯБРЕ 2022 Г.

В октябре состоялся очередной раунд опроса промышленников и предпринимателей. Значение Сводного индекса фактически вернулось к значению, полученному в августе 2022 года, – оно составило 44,6 пункта.



**Мария Глухова,** вице-президент – управляющий директор Управления по экономической политике и конкурентоспособности РСПП, к.э.н.

**И**ндекс рынка производимой продукции составил 48,7 пункта, его значение прибавило 1,7 пункта.

Респонденты стали реже отмечать, что цены закупки за прошедший месяц выросли – доля этого ответа сократилась примерно на 10 п.п. Значение индикатора, характеризующего темпы инфляции, прибавило в итоге 7,4 пункта, до 24,4 пункта.

Показатель «цены продаж» почти сохранил своё значение – по данным октябрьского опроса, оно составило 57,6 пункта (-0,4 пункта).

Оценки спроса и в отрасли, и на продукцию/услуги самих компаний несколько улучшились – значения обоих показателей смогли перейти в положительную зону оценки: первый равен 52,6 пункта, второй – 53,5 пункта.

Подавляющее большинство опрошенных сообщили, что уровень конкуренции остался таким же, каким был в прошлом отчётном периоде. Остальные выбрали вариант «конкуренция выросла». В сентябре доля положительных оценок была в 2 раза больше. Соответственно, значение компонента индекса упало за месяц на 3,9 пункта, до 55,5 пункта.

Индекс B2B перешёл в положительную зону оценки, достигнув значения 50,7 пункта.

Если в сентябре десятая часть организаций сообщила о сокращении количества новых заказов, то в октябре их доля уменьшилась до 5,8%. Благодаря этому перераспределению оценок показатель «количество новых заказов» сохранил своё значение – 59,3 пункта.

85,9% компаний сумели удержать среднее время выполнения текущих заказов на уровне прошлого отчётного периода, однако остальные были вынуждены его увеличить. Индикатор снизился на 1,4 пункта и составил 43 пункта.

Оценки выполнения контрактных обязательств и со стороны компаний, и со стороны контрагентов изменились к лучшему – оба компонента индекса прибавили 2,7 пункта. Значение первого по итогам опроса равно 52 пунктам, второго – 48,5 пункта.

Ситуацию в сфере логистики в целом респонденты оценили несколько хуже, чем в сентябре, – треть участников опроса выбрала негативные ответы, тогда как месяц назад негативного мнения придерживались менее пятой части респондентов. Значение индикатора «оценка сферы логистики в целом» упало сразу на 6,9 пункта, до 32,3 пункта.

При этом показатель «уровень складских запасов», напротив, прибавил 4,8 пункта, тем самым перейдя в положитель-



**Оценки выполнения контрактных обязательств и со стороны компаний, и со стороны контрагентов изменились к лучшему – оба компонента индекса прибавили 2,7 пункта.**

ную зону оценки со значением 52 пункта. Индикатор «среднее время доставки» сохранил своё значение – 41,6 пункта.

Значение Индекса B2G поднялось по шкале на 1,3 пункта, до 47,6 пункта.

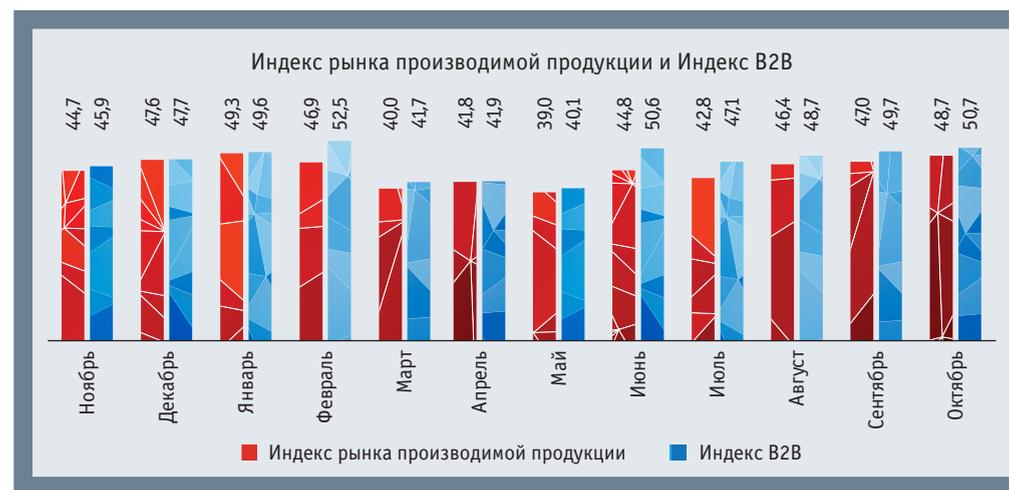
15,3% компаний сообщили, что отношения бизнеса и органов власти смогли стать лучше, чем в прошлый отчётный период. Только 2,4% опрошенных

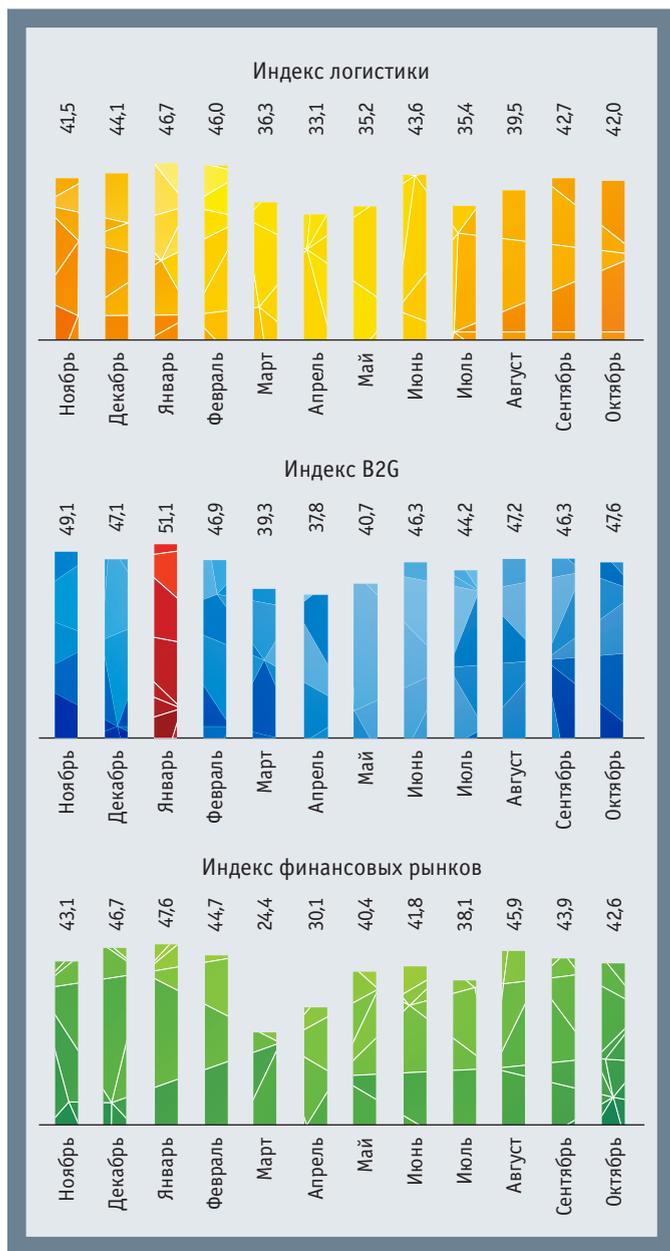
выбрали негативные оценки. Остальные не увидели никаких подвижек в этой сфере.

Доля позитивных оценок выросла за месяц на 5 п.п., благодаря этому значение показателя выросло на 4,1 пункта, составив в итоге 55,8 пункта.

Также в положительной зоне оценки оказался индикатор «взаимоотношения бизнеса с банками и финансовыми ин-

Респонденты стали реже отмечать, что цены закупки за прошедший месяц выросли, – доля этого ответа сократилась примерно на 10 п.п. Значение индикатора, характеризующего темпы инфляции, прибавило в итоге 7,4 пункта, до 24,4 пункта.





ститутами» – его значение прибавило 3,3 пункта, до 51,7 пункта.

Отношения с иностранными партнёрами продолжают ухудшаться, по мнению четверти опрошенных компаний. Значение показателя равно по ито-

гам октября 35,2 пункта (-3,5 пункта).

Индекс финансовых рынков опустился на 1,3 пункта, до значения 42,6 пункта.

Показатель «финансовое положение компаний» составил 45,3 пункта против сен-

тябрьского 44,8 пункта. 17,3 % компаний выбрали негативные оценки, доля положительных ответов в 2 раза меньше. Остальные участники опроса остановились на варианте «ситуация не изменилась».

Значение индикатора «состояние фондового рынка» стало ниже на 4,6 пункта, оно равно 40,4 пункта. Значение показателя «состояние валютного рынка» почти не изменилось – по итогам октябрьского опроса оно составило 42,2 пункта (+0,4 пункта).

Треть респондентов уверена, что состояние делового климата за отчётный период ухудшилось. В сентябре с этим согласилась меньшая доля компаний – 24,8 %. За счёт этого перераспределения оценочный Индекс личных оценок снизился сразу на 5,5 пункта, до значения 36 пунктов.

**Индекс социальной и инвестиционной активности в октябре 2022 г.**

Инвестиционную деятельность в отчётный период осуществляли 66,3 % компаний. Доля выросла на 5,9 п.п.

Проектные условия не изменились в 51,7 % предприятий. В прошлом месяце об этом заявили две трети опрошенных компаний.

Согласно данным, полученным в октябре, от графика отстала треть организаций. Пятой частью компаний пришлось сократить объём инвестиционных вложений.

Только один респондент ответил, что его компания шла с опережением графика. Увеличить бюджет на инвестицион-

ные программы удалось только 3,3 % предприятий.

Наём работников вели 82,6 % компаний. Доля положительных ответов выросла сразу на 11,8 п.п.

Только 5,8 % опрошенных организаций увольняли работников и/или вводили меры, направленные на оптимизацию издержек за счёт сокращения рабочего времени.

Социальные программы для сотрудников вели 83,7 % компаний.

Более половины опрошенных организаций осуществляли программы, направленные на социальную поддержку других категорий граждан. В этом случае доля положительных ответов выросла почти на 20 п.п.

Две трети компаний, в которых действуют социальные программы для сотрудников, выплачивали своим работникам дополнительные средства, не предусмотренные ТК РФ. Примерно столько же организаций оплачивали путёвки и санаторно-курортное лечение своих работников, детский отдых.

Добровольное медицинское страхование распространено примерно в 57,7 % опрошенных организаций.

Более половины компаний обеспечивали своих работников питанием и/или оплачивали транспорт.

35,2 % предприятий вели жилищные программы для своих сотрудников.

Дополнительное пенсионное страхование предоставляли своим работникам чуть более пятой части опрошенных предприятий.

В целом распределение ответов изменилось незначи-



тельно. Единственное – компании стали чаще отвечать, что оплачивали транспорт и/или питание для работников.

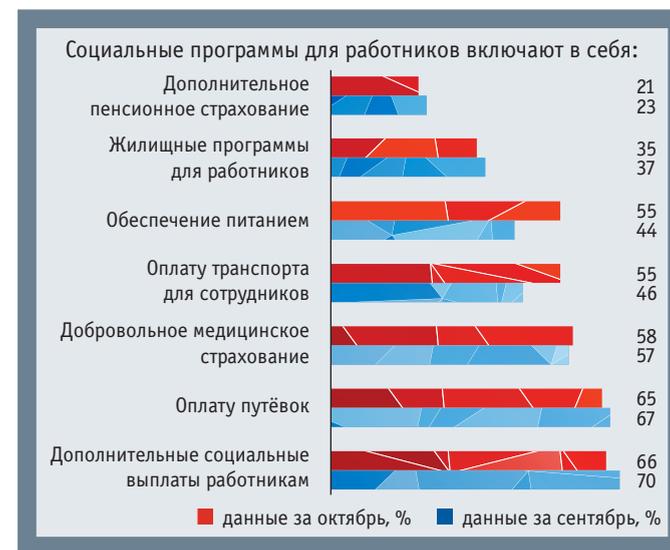
Несколько компаний расширяют свои социальные программы, направляя средства на поддержку детей сотрудников, организовывая культурно-массовые и спортивные мероприятия.

Большинство компаний – 80,3 % – сохранили бюджет на социальные программы. В 11 % компаний он снизился, а в 8,5 % – вырос.

Участие в реализации дополнительных мер по снижению напряжённости на рынке труда принимали почти две трети опрошенных организаций.

37,6 % компаний организовывали стажировки сотрудников и/или вели опережающее обучение работников. 27 % предприятий сообщили, что в прошлый отчётный период они занимались организацией временной занятости.

Соотношение оценок за месяц изменилось мало. **БР**



# ОБЗОР ИЗМЕНЕНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ЗА III КВАРТАЛ 2022 Г.

В списке самых важных изменений стоит выделить внедрение особого порядка совершения сделок с компаниями, стороной которых являются лица иностранных государств, совершающих недружественные действия, а также новые правила заключения соглашений о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК) по инициативе частной стороны. Обозначенные изменения демонстрируют позицию государства по защите национального делового сообщества и стимулированию инвестиционной активности в стране.

В дополнение законодателем были скорректированы положения КоАП РФ в целях смягчения последствий санкционного давления для бизнеса, смягчены условия включения в Реестр недобросовестных поставщиков (РНП), а также введён мораторий на привлечение к ответственности за нарушения валютного законодательства. Также есть ряд иных, не менее важных изменений, которые регулируют отдельные отраслевые аспекты (ИТ, лесопользование, экология).



Александр Ситников,  
управляющий партнёр  
VEGAS LEX

ОГРАНИЧЕНИЯ  
КАСАЮТСЯ СДЕЛОК  
И ОПЕРАЦИЙ, СТОРОНОЙ  
КОТОРЫХ ЯВЛЯЮТСЯ  
ЛИЦА ИНОСТРАННЫХ  
ГОСУДАРСТВ,  
СОВЕРШАЮЩИХ  
НЕДРУЖЕСТВЕННЫЕ  
ДЕЙСТВИЯ.

## С 08.09.2022 УСТАНОВЛЕН ОСОБЫЙ ПОРЯДОК СОВЕРШЕНИЯ СДЕЛОК С ДОЛЯМИ УЧАСТИЯ

### В ОБЩЕСТВАХ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

**НАЗВАНИЕ:** Указ Президента РФ от 08.09.2022 № 618 «Об особом порядке осуществления (исполнения) отдельных видов сделок (операций) между некоторыми лицами».

**О ЧЁМ:** Указом Президента РФ в качестве специальной экономической меры установлен особый порядок осуществления (исполнения) сделок и операций, которые влекут установление, изменение или прекращение прав на доли в уставном капитале общества с ограниченной ответствен-

ностью (за исключением кредитных организаций и некредитных финансовых организаций).

Ограничения касаются сделок и операций, стороной которых являются лица иностранных государств, совершающих недружественные действия.

Особый порядок предполагает, что на совершение таких сделок (операций) необходимо получить разрешение Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации. Такое разрешение при необходимости может содержать также условия осуществления (исполнения) сделки (операции).



Указом Президента РФ кредитным организациям, которые подпали под иностранные санкции, разрешено исполнять обязательства по договорам банковского счёта (вклада) перед компаниями в рублях.

Также Указом Президента РФ кредитным организациям, которые подпали под иностранные санкции, разрешено исполнять обязательства по договорам банковского счёта (вклада) перед компаниями в рублях.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** всем резидентам Российской Федерации, а также нерезидентам.

**КОГДА ВСТУПИЛ В СИЛУ:** с 8 сентября 2022 г.

## УТВЕРЖДЕНЫ НОВЫЕ ПРАВИЛА ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЙ О ЗАЩИТЕ И ПООЩРЕНИИ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ

**НАЗВАНИЕ:** Постановление Правительства РФ от 13.09.2022 № 1602 «О соглашениях о защи-

те и поощрении капиталовложений».

**О ЧЁМ:** Правительство РФ утвердило новые правила заключения СЗПК по инициативе частной стороны. Они ориентированы на соглашения, одной из сторон которых является Российская Федерация.

В частности, в правилах раскрываются:

- требования к заявителю и инвестиционному проекту;
- требования к заявлению и оформлению прилагаемых к нему документов;
- порядок рассмотрения заявления о рассмотрении инвестиционного проекта уполномоченным органом субъекта РФ;
- порядок рассмотрения заявления о заключении СЗПК.

Как представляется, процедуру заключения СЗПК можно условно разделить на следующие блоки мероприятий.

1. Согласование участия муниципального образования и списка муниципальных правовых актов (для проектов, претендующих на получение мер поддержки и гарантий стабильности на уровне муниципалитета).
2. Согласование ходатайства о связанности договора (если частная сторона планирует признать ранее заключённый договор связанным).
3. Оценка инвестиционного проекта на уровне региона (до заключения СЗПК проект должен быть рассмотрен уполномоченным органом субъекта РФ).
4. Рассмотрение заявления о заключении СЗПК, включая следующие стадии:
  - а) подачу заявления и его первичную обработку;
  - б) основную проверку;
  - в) дополнительную проверку.



**Правительство РФ утвердило новые Правила соглашений о защите и поощрении капиталовложений по инициативе частной стороны. Они ориентированы на соглашения, одной из сторон которых является Российская Федерация.**

В рассмотрении заявления будут задействованы: Минэкономразвития России; уполномоченный орган субъекта РФ; государственная корпорация ВЭБ.РФ; в некоторых случаях – рабочая группа по содействию реализации новых инвестиционных проектов на основании соглашений о защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации.

5. Регистрация соглашения.  
**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** российским организациям, которые планируют реализовать в России масштабные долгосрочные инвестиционные проекты (в том числе в сфере промышленности, сельского хозяйства или инфраструктуры).

**КОГДА ВСТУПИЛИ В СИЛУ:** 27.09.2022.

**ФАС России разъяснила особенности контроля за получением государственных и муниципальных преференций**

**НАЗВАНИЕ:** Разъяснение ФАС России от 29.09.2022 № 22 «Об особенностях осуществления государственного антимонопольного контроля за предоставлением государственных или муниципальных преференций» (далее – Разъяснение).  
**О ЧЁМ:** Разъяснение фактически является первым консолидированным актом, подробно рассматривающим вопросы, связанные с предоставлением государственных и муниципальных преференций, общий порядок которого предусмотрен главой 5 Федерального

закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее – Закон о защите конкуренции).

Разъяснение достаточно подробно рассматривает, в частности, следующие вопросы:

- признаки государственных и муниципальных преференций;
  - цели предоставления государственных и муниципальных преференций;
  - порядок предоставления государственных и муниципальных преференций как с согласия антимонопольного органа, так и без такового;
  - ответственность за нарушения требований Закона о защите конкуренции при предоставлении и (или) использовании государственной или муниципальной преференции.
- КОМУ ИНТЕРЕСНО:** хозяйствующим субъектам, получающим/планирующим получать государственные или муниципальные преференции.

**КОГДА ВСТУПИЛО В СИЛУ:** Разъяснение утверждено протоколом Президиума ФАС России от 29.09.2022 № 6. Разъяснение не является нормативным правовым актом, принято на основании предусмотренного полномочия коллегиального органа ФАС России по даче разъяснений по применению антимонопольного законодательства, в связи с чем действует с момента его принятия.

**Поправки в КоАП РФ: снижение административного давления на бизнес**

**НАЗВАНИЕ:** Федеральный закон от 26.03.2022 № 70-ФЗ и Федеральный закон от 14.07.2022 № 290-ФЗ.

**О ЧЁМ:** в рамках смягчения последствий санкционного давления для бизнеса законодательные положения КоАП РФ, предполагающие установление:

- перечня случаев, при которых невозможно одновременное привлечение к административной ответственности юридического лица и его должностного лица за одно и то же правонарушение;
- запрета на искусственное дробление дел по нарушениям, выявленным в рамках одного контрольно-надзорного мероприятия;

- паритетных условий назначения наказания в виде минимального штрафа за предотвращение/устранение вредных последствий правонарушения;
- запрета на рассмотрение дела об административном правонарушении должностным лицом, которое непосредственно принимало участие в проведении проверки;
- 50 %-ного дисконта размера штрафа за его оперативную (в течение 20 дней) уплату с возможностью заявительного восстановления этого срока при позднем получении постановления о назначении наказания;

- запрета на возбуждение дела об административном правонарушении, если не было проведено контрольно-надзорное мероприятие и составлен акт (за исключением отдельных случаев);
- возможности замены штрафа предупреждением для всех категорий привлекаемых к административной ответственности лиц;
- более длительного периода отсрочки (до 6 месяцев) исполнения постановления о назначении отдельных административных наказаний, включая штраф.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** всем физическим и юридическим лицам.

**КОГДА ВСТУПИЛИ В СИЛУ:** 6 апреля 2022 г. и 25 июля 2022 г. соответственно.

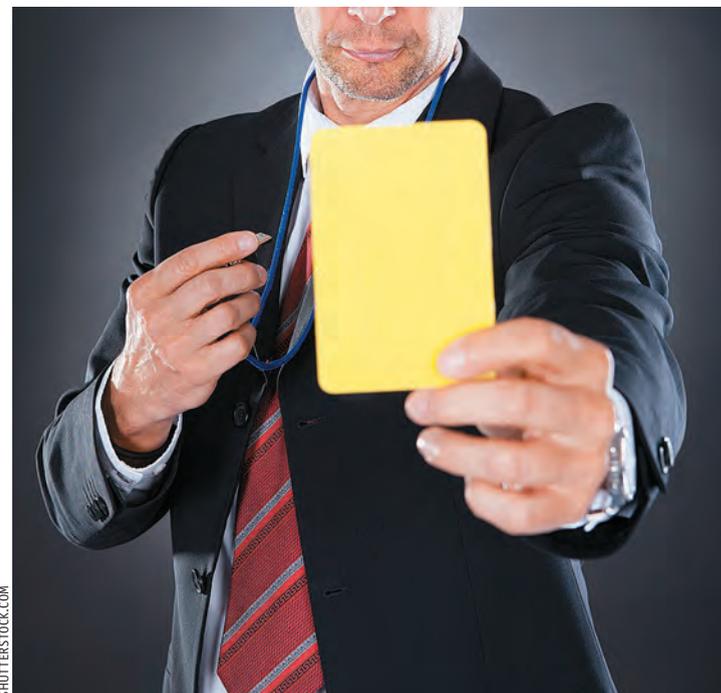
**Снижены штрафы и введён мораторий на привлечение к административной ответственности за отдельные нарушения валютного законодательства**

**НАЗВАНИЕ:** Федеральный закон от 13.07.2022 № 235-ФЗ «О внесении изменений в статью 15.25 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях».

**О ЧЁМ:** в ст. 15.25 КоАП РФ, которая устанавливает ответственность за нарушение валютного законодательства РФ и актов органов валютного регулирования, внесены важные изменения, в частности:

- снижен размер штрафа за незаконные валютные операции – для юридических лиц он теперь составляет от 20 до 40 % от суммы незаконной

**Скорректированы отдельные положения КоАП РФ, предполагающие установление возможности замены штрафа предупреждением для всех категорий привлекаемых к административной ответственности лиц.**



валютной операции (вместо прежних 75–100 %);

- введены послабления для плательщиков, когда резиденты-экспортеры нарушают свою обязанность по репатриации валютной выручки в валюте РФ – размер штрафа снижен с прежних 3–10 % до 3–5 % суммы денежных средств, которые не зачислены в установленный срок на счета в уполномоченных банках (размер штрафа остался прежним для контрактов о передаче некоторых видов древесины, угля и лесоматериалов);
- временно исключена административная ответственность резидентов за ряд нарушений (в том числе за незаконные валютные операции и нерепатриацию валютной

выручки), если требования валютного законодательства не выполнены из-за иностранных санкций, – новое правило распространяется на правоотношения, возникшие в период с 23.02.2022 по 31.12.2022.

Из рассматриваемого закона также следует: если отдельные нарушения валютного законодательства (включая незаконные валютные операции и нерепатриацию валютной выручки) совершены в период с 23.02.2022 и по причине санкций, соответствующие дела об административных правонарушениях должны быть прекращены, а неисполненные постановления о наложении административных наказаний за такие нарушения не подлежат исполнению.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** организациям, которые совершают валютные операции (в том числе резидентам-экспортерам).

**КОГДА ВСТУПИЛ В СИЛУ:** 24.07.2022, кроме новых положений КоАП РФ о временном исключении административной ответственности – они вступили в силу с 13.07.2022.

**Конституционный Суд РФ ИЗМЕНИЛ ПРАВИЛА ПРЕКРАЩЕНИЯ УГОЛОВНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ В СВЯЗИ С ИСТЕЧЕНИЕМ СРОКОВ ДАВНОСТИ**

**НАЗВАНИЕ:** Постановление Конституционного Суда РФ от 18.07.2022 № 33-П «По делу о проверке конституционности части второй статьи 27 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации и пункта "в" части первой статьи 78 Уголовного кодекса Российской Федерации в связи с жалобой гражданина В. А. Рудникова».

**СНИЖЕН РАЗМЕР ШТРАФА ЗА НЕЗАКОННЫЕ ВАЛЮТНЫЕ ОПЕРАЦИИ – ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ОН ТЕПЕРЬ СОСТАВЛЯЕТ ОТ 20 ДО 40 % ОТ СУММЫ НЕЗАКОННОЙ ВАЛЮТНОЙ ОПЕРАЦИИ (ВМЕСТО ПРЕЖНИХ 75–100 %)**



SHUTTERSTOCK.COM



SHUTTERSTOCK.COM

**Если срок 12 месяцев истёк, а дело не передано в суд, уголовное преследование подлежит незамедлительному прекращению, в том числе без согласия подозреваемого/обвиняемого.**

**О ЧЁМ:** исходя из буквально-го толкования положений ч. 2 ст. 27 УПК РФ, в практике сложился устойчивый подход, согласно которому уголовное преследование может быть прекращено в связи с истечением сроков давности (ст. 78 УК РФ) только при наличии письменного согласия подозреваемого/обвиняемого на это (нерезабилитирующее основание).

Нередко такое согласие трактовалось как признание вины в совершении преступления (что неверно). Если же подозреваемый/обвиняемый отказывался делать заявление, расследование уголовного дела продолжалось, далее направлялось в суд, где впоследствии и решался вопрос о виновности лица в совершении преступления, при этом уголовное дело и преследование подсудимого всё равно прекращались.

С таким подходом не согласился Конституционный

Суд РФ, поскольку закон не содержит предельных сроков продолжения уголовного преследования при наличии возражений со стороны подозреваемого/обвиняемого, что, по мнению КС РФ, ведёт к снижению эффективности последующей судебной защиты, в том числе чести, достоинства и доброго имени.

В связи с этим КС РФ признал положения ч. 2 ст. 27 УПК РФ неконституционными, обязал законодателя внести соответствующие изменения, а до этого момента установил, что:

- уголовное преследование может осуществляться не более 12 месяцев после истечения срока давности;
- если этот срок (12 месяцев) истёк, а дело не передано в суд, уголовное преследование подлежит незамедлительному прекращению, в том числе без согласия подозреваемого/обвиняемого.

Такой подход с октября этого года применим к преступлениям небольшой тяжести и будет доступен к применению по уголовным делам о преступлениях средней тяжести – в январе 2023 г., о тяжких преступлениях – в апреле 2023 г., об особо тяжких преступлениях – в октябре 2023 г.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** всем физическим и юридическим лицам.

**КОГДА ВСТУПИЛО В СИЛУ:** 21 июля 2022 г.

**Внесены изменения о невключении в Реестр недобросовестных поставщиков из-за обстоятельств непреодолимой силы**

**НАЗВАНИЕ:** Постановление Правительства РФ от 09.08.2022 № 1397 «О независимых гарантиях, предоставляемых в качестве обеспечения заявки на участие в конкурентной закупке товаров, работ, услуг в электронной форме с участием субъектов малого и среднего предпринимательства, и независимых гарантиях, предоставляемых в качестве обеспечения исполнения договора, заключаемого по результатам такой закупки, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» (далее – Постановление № 1397).

**О ЧЁМ:** Постановлением № 1397 внесены изменения о том, что сведения о поставщике (исполнителе, подрядчике) не включаются в Реестр недобросовестных поставщиков в случае, если в результате проведения проверки выявлено, что надлежащее исполнение

договора оказалось невозможным вследствие обстоятельств непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при этих условиях обстоятельств, в том числе в связи с введением политических или экономических санкций.

Тем самым Правительство РФ фактически продолжило линию по принятию мер поддержки для организаций и индивидуальных предпринимателей вследствие введения санкций: так, схожая норма о невозможности включения в РНП сведений о поставщике, ненадлежащим образом исполнившем договор, заключённый по результатам закупки, проведённой по Федеральному закону от 18.07.2011 № 223-ФЗ, была предусмотрена Поста-

новлением Правительства РФ от 21.03.2022 № 417.

Постановлением Правительства РФ от 15.10.2022 № 1838 внесённые положения были уточнены: в настоящее время предусмотрено, что не только ненадлежащее исполнение договора, но и уклонение участника закупки от заключения договора вследствие обстоятельства непреодолимой силы, которым в том числе прямо названа мобилизация в РФ, является основанием для невключения сведений о таких участниках закупки (поставщиках) в РНП.

При этом соответствующие правила не распространяются на случаи уклонения участника закупки от заключения договора, отказа поставщика (исполнителя, подрядчика) от

исполнения договора по причине введения в отношении заказчика санкций и (или) мер ограничительного характера.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** хозяйствующим субъектам, участвующим в закупках, в том числе индивидуальным предпринимателям.

**КОГДА ВСТУПАЕТ В СИЛУ:** Постановление № 1397 в указанной части вступило в силу со дня официального опубликования (опубликовано на официальном интернет-портале правовой информации <http://pravo.gov.ru> 10.08.2022). Постановление № 1838 в указанной части вступило в силу со дня официального опубликования (опубликовано на официальном интернет-портале правовой информации <http://pravo.gov.ru> 18.10.2022).

**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРЕДУСМОТРЕНО, ЧТО НЕ ТОЛЬКО НАНАДЛЕЖАЩЕЕ ИСПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРА, НО И УКЛОНЕНИЕ УЧАСТНИКА ЗАКУПКИ ОТ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРА ВСЛЕДСТВИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА НЕПРЕОДОЛИМОЙ СИЛЫ, КОТОРЫМ В ТОМ ЧИСЛЕ ПРЯМО НАЗВАНА МОБИЛИЗАЦИЯ В РФ, ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ НЕВКЛЮЧЕНИЯ СВЕДЕНИЙ О ТАКИХ УЧАСТНИКАХ ЗАКУПКИ (ПОСТАВЩИКАХ) В РНП.**



**РАСШИРЕНИЕ И ОГРАНИЧЕНИЕ ЛЬГОТ ДЛЯ ИТ-КОМПАНИЙ/ОРГАНИЗАЦИЙ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**НАЗВАНИЕ:** Федеральный закон от 14.07.2022 № 321-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации», Федеральный закон от 14.07.2022 № 323-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации».

**О ЧЁМ:** указанными законами изменяются условия применения льготных ставок по налогу на прибыль и тарифов по страховым взносам в целом для организаций, осуществляющих деятельность в сфере радиоэлектронной промышленности, и ИТ-компаний в частности:

- исключается ранее действующий критерий по минимальной численности штата в 7 человек;



**ДЕЙСТВИЕ ЛЬГОТНЫХ СТАВОК ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ ОГРАНИЧЕНО ПЕРИОДОМ 2022–2024 ГГ.**

- необходимая доля доходов от специальных видов деятельности в сфере радиоэлектронной промышленности / в области информационных технологий снижается с 90 до 70 %.

Однако действие льготных ставок по налогу на прибыль ограничено периодом 2022–2024 гг.

Льготная ставка по налогу на прибыль и пониженные тарифы по страховым взносам для ИТ-компаний недоступны для организаций, образованных при реорганизации (кроме преобразования) или реорганизованных путём присоединения к ним другого юрлица или выделения из него одного или нескольких юрлиц после 1 июля 2022 г., а также для компаний с прямым или косвенным участием РФ (доля такого участия составляет не менее 50 %).

Указанное ограничение не распространяется на ИТ-компании, которые получили

документ о госаккредитации до 1 июля 2022 г. и в 2022 г. применяли льготные ставки по прибыли и страховым взносам.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** ИТ-компаниям/организациям радиоэлектронной промышленности.

**КОГДА ВСТУПАЮТ В СИЛУ:** указанные изменения распространяются на правоотношения, возникшие с 1 января 2022 г.

**УТВЕРЖДЕНА НОВАЯ ЛЕСОУСТРОИТЕЛЬНАЯ ИНСТРУКЦИЯ**

**НАЗВАНИЕ:** Приказ Минприроды России от 05.08.2022 № 510 «Об утверждении Лесоустроительной инструкции».

**О ЧЁМ:** создание новой инструкции связано с масштабным пакетом поправок, внесённых в Лесной кодекс РФ в 2021 г.

Инструкцией устанавливаются общие положения о лесоустройстве и особенности его проведения, в том

числе в части, касающейся плана проведения лесоустройства, уточняются правила проведения рубок и подсадки лесных насаждений, отвода и таксации лесосек, заготовки древесины.

Среди нововведений стоит отметить порядок определения зон существующего и планируемого освоения лесов на землях лесного фонда, в том числе в целях реализации приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов. Инструкция устанавливает критерии определения зон освоения лесов по степени интенсивности такого освоения и предусматривает разделение лесов, расположенных на землях лесного фонда, на зоны перспективного и интенсивного освоения лесов.

Критериями для установления степени освоения служат: доля используемых лесных участков, средний запас спелых и перестойных лесных насаждений, плотность дорог, доля лесов с высокой экологической ценностью и пр.

Кроме того, с целью поддержания экологической функции лесов в инструкции уточнены критерии их отнесения к защитным, установлены признаки выделения особо защитных участков и нормативы их проектирования.

Новеллой также является возможность определения границ особо защитных участков леса вокруг населённых пунктов с учётом предложений местных органов власти и инициативных групп граждан.

Инструкция расширяет перечень способов таксации ле-



В КАЧЕСТВЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ТАКСАЦИИ ПРЕДУСМОТРЕНО РАСПОЗНАВАНИЕ ЛЕСНЫХ НАСАЖДЕНИЙ ПРИ ПОМОЩИ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СПОСОБОВ, ВКЛЮЧАЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННЫХ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА АЭРО- И КОСМОСНИМКОВ.

сов – получения сведений об их состоянии, о количественных и качественных характеристиках, используемых в качестве информационной основы для осуществления мероприятий по сохранению лесов, лесного планирования и для иных целей. В качестве новых возможностей для таксации предусмотрено распознавание лесных насаждений при помощи автоматизированных способов, включая использование искусственных нейронных сетей для анализа аэро- и космоснимков.

С учётом цифровизации отрасли вся лесоустроительная документация будет составляться исключительно в электронной форме, а полученная информация будет находиться в Федеральной государственной информационной системе лесного комплекса (ФГИС ЛК).  
**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, деятельность которых связана с лесопользованием.  
**КОГДА ВСТУПАЕТ В СИЛУ:** с 1 марта 2023 г., за исключением положений, предусматривающих размещение нормативно-справочной информации в ФГИС ЛК и регулирующих деятельность оператора указанной системы. Данные положения вступают в силу с 1 января 2025 г.

**ИЗМЕНЯЕТСЯ ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ**  
**НАЗВАНИЕ:** Постановление Правительства РФ от 05.09.2022 № 1562 «О внесении изменений в Положение о проведении государственной экологической экспертизы».  
**О ЧЁМ:** рассматриваемое Положение регулирует порядок проведения государственной экологической экспертизы (ГЭЭ) как органами Росприроднадзора (экспертиза федерального уровня), так и уполномоченными органами власти субъектов Российской Федерации (экспертиза регионального уровня).  
Изменения затрагивают процедуру проведения экспертизы, порядок работы экс-

пертной комиссии, а также корректируют сроки действия положительных экспертных заключений в зависимости объекта экспертизы.

Среди важных процедурных особенностей стоит отметить отказ от бумажного документооборота. Скорректированный порядок теперь обязывает заказчиков экспертизы предоставлять все материалы в электронном виде в форме электронных документов, подписанных усиленной квалифицированной электронной подписью (для юридических лиц) или усиленной неквалифицированной электронной подписью (для физических лиц). Для подачи материалов используются ФГИС «Госуслуги» и ведомственные программные ресурсы.

Уточнены сроки проведения ГЭЭ, которые по общему правилу теперь не должны превышать 42 рабочих дня либо 2 месяца, а для документации на осуществление деятельности в области аквакультуры (пп. 7 ст. 11 Закона об экологической экспертизе) не должны превышать 20 рабочих дней. При этом срок проведения экспертизы может быть продлён на 21 рабочий день, но не более чем на 1 месяц.

Прежняя редакция Положения устанавливала единый срок проведения ГЭЭ – 2 месяца с возможностью продления на 1 месяц.

Также Правительством РФ определены новые сроки действия положительных заключений ГЭЭ:

- в отношении проектной документации объектов капитального строительства – с учётом срока реализации объекта экспертизы, но не менее 5 лет;

- в отношении материалов обоснования лицензий на осуществление отдельных видов деятельности в соответствии с законодательством в области использования атомной энергии – с учётом срока реализации объекта экспертизы, но не менее 5 лет;

- в отношении проектов технической документации на новые технику, технологию, использование которых может оказать воздействие на окружающую среду, новые вещества, которые могут поступать в окружающую среду, – бессрочно;
- в отношении проектов технической документации на пестициды и агрохимикаты – бессрочно;
- в отношении проектов технической документации на пестициды и агрохимикаты, если в заключении ГЭЭ содержатся рекомендации о проведении

дополнительных исследований, – 3 года;

- в отношении иных объектов экспертизы – с учётом срока реализации объекта экспертизы.

Кроме того, в новой редакции Положением предусмотрено ведение электронного реестра выданных заключений ГЭЭ, а также возможность получения из него сведений в автоматическом режиме посредством использования ФГИС «Госуслуги».

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** всем лицам, хозяйственная деятельность которых является и/или может являться объектом ГЭЭ.

**КОГДА ВСТУПАЕТ В СИЛУ:** изменения вступают в силу с 1 марта 2023 г., за исключением новых положений о порядке ведения электронного реестра выданных заключений ГЭЭ. Данные изменения вступают в силу с 1 марта 2024 г. БР

В НОВОЙ РЕДАКЦИИ ПОЛОЖЕНИЕМ ПРЕДУСМОТРЕНО ВЕДЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО РЕЕСТРА ВЫДАННЫХ ЗАКЛЮЧЕНИЙ ГЭЭ, А ТАКЖЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ИЗ НЕГО СВЕДЕНИЙ В АВТОМАТИЧЕСКОМ РЕЖИМЕ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФГИС «ГОСУСЛУГИ».



29 НОЯБРЯ –  
1 ДЕКАБРЯ  
2022РОССИЙСКИЙ  
ПРОМЫШЛЕННИК  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМОткрытие  
форума-выставки  
«Российский  
промышленник»

ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

## «Российский промышленник»: площадка для опережающего развития

С 29 ноября по 1 декабря в Санкт-Петербурге на площадке КВЦ «Экспофорум» прошёл XXIV Международный форум-выставка «Российский промышленник 2022» – федеральная площадка для дискуссий и консультаций крупного бизнеса с государством, ведущими технологическими компаниями, техническими университетами, зарубежными предпринимателями по повестке развития промышленности России в современных условиях.

Организаторами форума-выставки стали Российский союз промышленников и предпринимателей, Министерство промышленности и торговли РФ и правительство Санкт-Петербурга.

Деловая программа форума была чрезвычайно насыщенной и разнообразной. При этом мероприятия, организованные РСПП, по праву можно отнести к разряду ключевых. На многих из них выступил президент

РСПП Александр Шохин, формулируя позицию бизнес-сообщества по целому ряду наиболее актуальных проблем.

На открытии форума-выставки с приветствиями к участникам форума обратились президент РСПП Александр Шохин, первый заместитель Министра промышленности и торговли РФ Василий Осмаков, вице-губернатор Петербурга Кирилл Поляков, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по экономической политике Денис Кравченко, генеральный директор компании «Экспофорум-Интернэшнл» Сергей Воронков и др.

Александр Шохин подчеркнул, что с 2022 г. РСПП стал соорганизатором форума вместе с Министерством промышленности и торговли РФ.

«Для РСПП это очень важное и ответственное мероприятие, поскольку мы не только проводим панельные дискуссии, но и новый формат появился – открытые заседания рабочих органов РСПП – комиссий, комитетов, коорсоветов. Это позво-

лило нам, во-первых, привлечь внимание общественности к нашему видению того, как надо заниматься промышленной политикой и поддержкой бизнеса в сложных современных условиях. Во-вторых, у нас появляются дополнительные возможности организовывать B2B- и B2G-встречи. Участие в форуме представителей федеральных и региональных властей позволяет нам оценивать эффективность инструментов поддержки промышленности и донстраивания этих инструментов», – сказал Александр Шохин.

Президент РСПП отметил, что вышедший в этом году на широкий всероссийский уровень форум имеет и большие международные перспективы.

«Надеюсь, форум "Российский промышленник", организованный при поддержке правительства Санкт-Петербурга, Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга и Минпромторга, станет ещё более перспективным мероприятием, привлекающим не только жителей и предпринимателей города и области, но и международным форумом, который сможет потягаться с ПМЭФ», – сказал Александр Шохин, пожелав участникам «Роспрома» успехов и продолжения плодотворных дискуссий.

Первый заместитель Министра промышленности и торговли РФ Василий Осмаков отметил: «Площадки форума будут постоянно расширяться в свете осуществления задач промышленной политики, достижения технологического суверенитета».

«Сегодня мы присутствуем с вами на площадке, где контак-

ты и общение организованы в промышленных масштабах, где контакты перерастают в контракты. Для этого созданы все условия на форуме: 80 мероприятий конгрессной программы, более 300 участников выставочной экспозиции», – сказал генеральный директор компании «Экспофорум-Интернэшнл», уточнив, что в следующем году форум будет расширяться, приближаясь по масштабам к ПМЭФ.

Первый заместитель председателя Комитета Госдумы

круг рекомендаций по критически важным темам: обеспечение технологического суверенитета, цифровой переход в промышленности, развитие кадрового потенциала и др.

«Экстремальные санкции потребовали оперативных решений, бизнес и государство справились с вызовами, но это только первый этап. Нам потребуются и системные меры, включая донстраивание системы инструментов поддержки промышленности. Цель – опережение мирового технологи-

Александр Шохин,  
президент РСПП

ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

РФ по экономической политике Денис Кравченко выразил надежду на то, что площадка «Роспрома» станет передовой «для опережающего развития нашей страны».

### Точки роста

На пленарном заседании форума эксперты обсудили новый облик отечественной промышленности: ситуацию с импортозамещением, модернизацией и кадрами.

Президент РСПП Александр Шохин в своём выступлении отметил, что форум позволил участникам выйти на широкий

ческого уровня, вместо импортозамещения – импортоопережение», – сказал он.

Председатель Комиссии РСПП по автомобильному и сельскохозяйственному машиностроению, генеральный директор ПАО «КАМАЗ» Сергей Когогин отметил, что в промышленности значительно возросла скорость принятия решений, а автопром можно рассматривать как «зеркало» экономики.

В свою очередь, председатель Комитета РСПП по интеграции, торговле и таможенной политике и ВТО, председатель совета директоров ПАО «Северсталь»

Алексей Мордашов в своём выступлении отметил: «Санкции и логистика – это препятствия, а сильный рубль обернулся потерями для экспортёров. Кроме того, мы наблюдаем ползучий рост налогов. Я бы призвал коллег из Правительства РФ, Администрации Президента РФ действовать быстро. Нам нужны новые конкретные программы для кадров, поддержки экспорта и импорта. Санкции похожи на мороз, с ними можно жить, но надо "вертеться". Надо стабилизироваться и до-

Осеевский рассказал о задачах по импортозамещению, о работе с партнёрами через долгосрочные контракты, о готовности компании инвестировать в бизнес «с потенциалом».

В финале заседания губернатор Александр Беглов, глава Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин и президент Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга Анатолий Турчак подписали трёхстороннее соглашение. Документ

«Всё это требует постоянной корректировки нормативно-правовой базы на всех уровнях. У нас запущен новый формат оценки эффективности региональных команд, идёт отбор лучших практик. Региональные отделения РСПП играют важнейшую роль – это эксперты, которые должны участвовать в наших опросах, помогающих готовить наш ежегодный доклад о состоянии делового климата. Часть статистики сегодня закрыта для публичного обсуждения, поэтому, чтобы

Директор по координации региональных программ Российского экспортного центра Олег Радионов отметил: «РСПП – наш надёжный партнёр в регионах. Нам нужно совместно создавать экспортные советы при высших должностных лицах. 60 субъектов Федерации внедрят большую часть инструментов регионального экспортного стандарта, а сам стандарт по всей стране будет внедрён в 2024 году».

По окончании заседания РСПП и межрегиональный союз

импортозамещения стала его увязка с модернизацией в целях исключения технологического отставания. Акцент был поставлен на возможностях сложившейся ситуации, когда целые производственные ниши оказались брошенными и, следовательно, могут быть заняты отечественными производителями. Неоправданный уклон в сторону параллельного импорта в нынешних условиях означал бы упущенные возможности и «смену одной зависимости на другую».

формированию технологического суверенитета, предполагающий развитие научно-технологических центров, средств производства и укрепление кадрового потенциала нового поколения.

Теме импортозамещения был посвящён целый ряд деловых мероприятий. Так, в формате совместного заседания Комитета РСПП по промышленной политике и техническому регулированию и Комитета РСПП по интеграции, торгово-таможенной политике и ВТО при



Денис Кравченко, депутат Госдумы РФ, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по экономической политике



Сергей Морозов, депутат Госдумы РФ, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по региональной политике и местному самоуправлению

стичь плато, начать расти на новой базе».

Первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по экономической политике Денис Кравченко особо подчеркнул необходимость обеспечить промышленный суверенитет страны. Для этого, отметил он, следует консолидировать усилия, определить государственную стратегию развития на 5–10 лет, укрепить промышленную инфраструктуру, поддержать бизнес в регионах присутствия.

Председатель Комитета РСПП по цифровой экономике, президент ПАО «Ростелеком» Михаил

предусматривает сотрудничество в рамках национальных проектов «Производительность труда», «Образование», «Демография».

В ходе форума-выставки «Российский промышленник» прошло расширенное заседание правления Российского союза промышленников и предпринимателей.

Президент РСПП Александр Шохин рассказал о роли региональных отделений союза в условиях новых вызовов, перенастройке деятельности промышленных компаний и появлении новых мер поддержки.

обосновывать предложения, мы во многом опираемся на результаты опросов и анкет из регионов», – отметил он.

Василий Осьмаков, первый заместитель Министра промышленности и торговли РФ, рассказал об антикризисном плане Правительства РФ. Так, в целях поддержки экспорта в 2022 г. Минпромторг РФ принял более 70 нормативно-правовых актов.

«В 2023 году мы сохраним все меры поддержки экспорта. Меры Корпоративной программы повышения конкурентоспособности мы продлим до 2030 года, а Программы поддержки льготного импорта – на год», – сообщил он.



Сергей Когогин, член совета директоров, генеральный директор ПАО «КАМАЗ»



Василий Осьмаков, первый заместитель Министра промышленности и торговли РФ



Алексей Мордашов, председатель совета директоров ПАО «Северсталь», член Бюро Правления РСПП, председатель Комитета РСПП по интеграции, торгово-таможенной политике и ВТО

«Клуб молодых промышленников» подписали соглашение о сотрудничестве.

#### От импортозамещения к импортоопережению

В рамках работы форума-выставки состоялось заседание Координационного совета РСПП по импортозамещению, технологической независимости и инвестиционной активности. Модерировал дискуссию на тему технологического суверенитета и реверс-инжиниринга президент РСПП, председатель совета Александр Шохин.

Основным направлением обсуждения проблематики

Особый взгляд на импортозамещение был продемонстрирован в ходе обсуждения возможностей замены импортного программного обеспечения на отечественное. Подход к технологической независимости в данном случае сводится к гарантии того, что «никто не может отключить ваше производство». Иными словами – российское индустриальное программное обеспечение «изолирует» импортное оборудование от иностранного программного обеспечения, то есть от управления извне.

Также члены совета поддержали комплексный подход к

поддержке Комиссии РСПП по строительному комплексу на форуме была проведена тематическая сессия «Стандартизация как инструмент решения вопросов импортозамещения».

В своём приветственном слове к участникам сессии президент РСПП Александр Шохин подчеркнул, что вопросы технического регулирования, стандартизации, оценки соответствия являются одним из приоритетов деятельности РСПП, взаимодействия союза с национальными и наднациональными органами. Он также отметил высокий уровень взаимодействия РСПП с Минпромторгом России в вопросах



Александр Беглов, губернатор Санкт-Петербурга, Александр Шохин



Анатолий Турчак, президент Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга, и Александр Шохин

совершенствования нормативной базы отрасли, расширения использования металла в строительстве. Данное взаимодействие является в то же время хорошим примером продвижения проблематики технического регулирования, стандартизации, оценки соответствия в конкретные отрасли.

По мнению Александра Шохина, большой опыт работы с экспертным сообществом позволяет Комитету РСПП по промышленной политике и техническому регулированию выполнять роль эффективной межотраслевой площадки.

Алексей Мордашов – член Бюро Правления РСПП, председатель Комитета РСПП по ин-

теграции, торгово-таможенной политике и ВТО, председатель совета директоров ПАО «Северсталь» в своём выступлении на заседании уделил особое внимание перспективам развития стального строительства в стране, роли стандартизации в развитии данного процесса. Он отметил, что в сложившихся непростых условиях строительная отрасль может и должна стать локомотивом дальнейшего развития экономики страны.

Руководитель Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии Антон Шалаев констатировал: «Бизнес, промышленные предприятия, реальный сектор экономики стали больше во-

влекаться в процессы стандартизации. Почти половина всех новых стандартов, которые разрабатываются в течение года, утверждаются в качестве ГОСТов, – это стандарты, разработанные за счёт бизнеса, а главное – по инициативе конкретных промышленных предприятий, которые видят, как за счёт стандартов можно защищать свой рынок, повышать конкурентоспособность продукции».

В ходе сессии была рассмотрена роль стандартов в процессах цифровизации российской экономики, обсуждались необходимость усиления государственного контроля и надзора, в том числе за соблюдением требований технических регламентов, вопросы преодоления последствий санкций в сфере стандартизации, метрологии и сертификации.

**Широкий спектр обсуждаемых вопросов**

На форуме состоялось заседание Комиссии РСПП по радиоэлектронной и электротехнической промышленности. Обсуждались вопросы стимулирования производства и потребления российской радио-



Михаил Осеевский, председатель Комитета РСПП по цифровой экономике, президент ПАО «Ростелеком», член Бюро Правления РСПП, Дмитрий Пристансков, статс-секретарь – вице-президент по взаимодействию с органами власти и управления ПАО «ГМК "Норильский никель"»

электроники и электротехники как необходимого условия технологической независимости.

Также прошло совместное заседание Комиссии РСПП по производству и рынку удобрений и Комиссии РСПП по химической промышленности. Представители органов государственной власти и деловое сообщество обменялись позициями относительно сложившейся экономической обстановки и выдвинули предложения по развитию химического сектора и преодолению санкционных ограничений. Главные акценты обсуждения были расставлены вокруг решения задач импортозамещения, ускоренного развития отечественной портовой инфраструктуры и условий для вывода на рынок новых продуктов.

Были проведены заседания Комитета РСПП по цифровой экономике, Комиссии РСПП по оборонно-промышленному комплексу.

Бизнес-школа РСПП провела панельную сессию «Устойчивое развитие территорий присутствия промышленных компаний через социальные, экологические проекты и промышленный туризм».

В рамках международной повестки форума был подписан Меморандум между Российским союзом промышленников и предпринимателей и Организацией содействия развитию торговли Ирана о создании Российско-иранского совета делового сотрудничества (РИСДС).

Создание совета – результат договорённостей, достигнутых на встрече в Москве в январе 2022 г. между Прези-

дентом Исламской Республики Иран Сейедом Эбрахимом Раиси и представителями крупного российского бизнеса. Также основой для подписания документа служат Меморандум о взаимопонимании между РСПП и Организацией содействия развитию торговли Ирана (ТРО) от сентября 2022 г. и договорённости 16-го заседания постоянной российско-иранской комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству.

- помощь в реализации решений и формирование повестки в части делового сотрудничества постоянной российско-иранской комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству;
- обеспечение координации с другими инициативами межрегионального сотрудничества, включая Деловой совет ЕАЭС, БРИКС и ШОС.

С российской стороны РИСДС возглавил президент Рос-



Александр Шохин и Алиреза Пейман-Пак, глава Организации содействия торговле Ирана (ТРО)

В круг задач РИСДС включено: – содействие совершенствованию нормативно-правовой базы сотрудничества, включая дальнейшее развитие Соглашения о создании зоны свободной торговли с ЕАЭС и распространение его на новые сферы и направления, включая защиту инвестиций, свободные экономические зоны, логистические коридоры, совместные проекты, гармонизацию технического регулирования и создание финансово-банковской инфраструктуры для беспрепятственного осуществления расчётов: свопы, расчёты в национальных валютах;

сийского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин, с иранской стороны – президент Организации содействия развитию торговли Ирана Алиреза Пейман-Пак.

**СИЛОВОЕ ДАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС.**

**ПРОБЛЕМА НЕ РЕШЕНА**

В рамках форума «Российский промышленник» прошёл круглый стол «Защита бизнеса в условиях новых вызовов и задач». Обсуждались вопросы развития системы взаимодействия предпринимателей и контрольно-надзорных органов, меры смягчения



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Сергей Добродей, президент Союза промышленников и предпринимателей Вологодской области, Олег Кувшинников, губернатор Вологодской области, и Александр Шохин

уголовно-процессуального законодательства в отношении добросовестного бизнеса.

В своём выступлении на мероприятии президент РСПП Александр Шохин назвал силовое давление на бизнес одним из сдерживающих факторов развития предпринимательства. Он заявил об опасениях российского бизнеса в отношении необоснованного уголовного преследования.

«Силовое давление на бизнес остаётся одной из важнейших системных проблем, которая препятствует эффективному развитию бизнеса. Около 80 % опрошенных предпринимателей не чувствуют себя защищёнными от необоснованного уголовного преследования. В эту статистику попадают добросовестные предприниматели, которых хотелось бы защитить», – сказал Александр Шохин.

По его словам, в условиях санкционного давления вопрос гуманизации уголовного законодательства, за счёт этого – обеспечения безопасных условий ведения бизнеса стоит очень остро.

«На ПМЭФ в этом году Президент РФ Владимир Путин говорил о смягчении уголовного законодательства в отношении субъектов предпринимательской деятельности. В поручениях президента речь шла о полной или частичной декриминализации отдельных деяний в сфере предпринимательской деятельности, приоритете избрания в отношении предпринимателей мер пресечения, которые не связаны с заключением под стражу», – отметил Александр Шохин.

Он подчеркнул, что ряд предложений РСПП не были учтены при подготовке соот-

ветствующих изменений законодательства.

«Так, не были учтены предложения по введению согласований при заключении под стражу с органами прокуратуры, вопрос о рассмотрении продления содержания под стражей вышестоящим судом, ограничении сроков заключения под стражу», – заявил президент РСПП.

Кроме того, по его словам, судами почти не используется такая гуманная мера пресечения, как залог. Мерой, отвечающей чаяниям бизнеса, Александр Шохин назвал освобождение от ответственности в связи с возмещением ущерба.

### РЫНОК ТРУДА И КАДРЫ

Президент РСПП, председатель Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям Александр Шохин принял участие в пленарном заседании «Национальная система квалификаций: результаты, задачи, перспективы» Всероссийского форума «Национальная система квалификаций России».

В своём докладе он акцентировал внимание на актуальности форума: «Сейчас действительно мы обсуждаем назревшие проблемы, которые становятся ещё более острыми, с одной стороны, в контексте быстрых технологических, с другой стороны, в контексте геополитических, внешнеэкономических изменений. Безусловно, необходима оперативность принятия решений, которые, может быть, при более спокойном течении событий обсуждались бы достаточно долго».

Президент РСПП отметил, что рост адаптивности системы профессионального образования, программ подготовки и переподготовки к изменяющимся требованиям рынка труда становится одной из приоритетных задач. В связи с этим ключевым направлением стала реализация инициатив Правительства РФ, направленных на актуализацию содержания образовательных программ, за счёт максимально широкого вовлечения работодателей в их разработку и воплощение. Речь идёт о федеральных проектах «Кадры для цифровой экономики» Минцифры России, «Передовые инженерные школы» Минобрнауки и «Профессионалитет», реализуемом Минпросвещения России.

«Безусловно, ключевое направление – это актуализация содержания образовательных программ, программ подготовки и максимально широкое вовлечение работодателей в разработку и реализацию проектов», – сказал Александр Шохин. Ещё одна важная инициатива, находящаяся в стадии практической реализации, – программа содействия молодёжной занятости.

Говоря об актуальных задачах развития национальной системы квалификаций (НСК), глава РСПП выделил несколько основных. В их число вошли обеспечение максимальной гибкости и адаптивности системы профессиональных стандартов, расширение участия работодателей в разработке и реализации образовательных программ вузов и



Ринат Халиков, генеральный директор АО «КомплексПром»



Михаил Осеевский и Георгий Боос, президент МСК «БЛ ГРУПП», член Бюро Правления РСПП



Артём Шадрин, генеральный директор Национального агентства развития квалификаций, Михаил Шмаков, председатель Федерации независимых профсоюзов России

колледжей, а также развитие непрерывного образования.

Министр труда и социальной защиты РФ Антон Котяков в своём выступлении отметил, что сейчас на первое место выходит ускоренная подготовка кадров под конкретные задачи с учётом региональной специфики. По его мнению, основная программа повышения квалификаций – это бесплатное переобучение людей с невостребованными навыками на локальных рынках в рамках национального проекта «Демография».

Председатель ФНПР Михаил Шмаков сказал: «Нам важно, чтобы система профквалификаций давала реальный выход для тарификации, для построения оплаты труда на конкретных производствах, на конкретных предприятиях».

Генеральный директор АНО «Национальное агентство раз-

вития квалификаций» Артём Шадрин рассказал об основных приоритетах, стоящих перед НСК.

Подводя итоги пленарного заседания, Александр Шохин отметил необходимость не только в создании советов по профессиональным квалификациям (СПК) в новых областях, но и в повышении эффективности деятельности ранее созданных. «В 2023 году мы будем вести работу по более жёсткой оценке СПК», – резюмировал он.

Форум «Российский промышленник» в очередной раз зарекомендовал себя эффективной площадкой для обсуждения представителями власти и бизнеса наиболее актуальных социально-экономических вопросов развития страны, способствовал выработке конкретных мер по решению существующих проблем. **БР**

ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

## САММИТ В20 ПРОШЁЛ НА БАЛИ

13 и 14 ноября в преддверии саммита «Группы двадцати» (G20) на Бали прошли мероприятия саммита «Деловой двадцатки» (B20), ведущей «группы взаимодействия» под эгидой G20, объединяющей лидеров международного бизнеса. Российскую делегацию на саммите возглавил президент Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) Александр Шохин.

В ходе саммита B20 состоялась презентация результатов работы в рамках индонезийского председательства в «двадцатке» по приоритетным направлениям, в том

числе торговле и инвестициям, финансированию и инфраструктуре, цифровизации, энергетике, устойчивому развитию и климату, рынкам труда и образованию и ряду других. В числе спикеров на саммите выступили CEO Amazon Джеф Безос, CEO Tesla Илон Маск, основатель и президент ВЭФ Клаус Шваб, CEO Unilever Алан Джоуп, президент Международной организации работодателей Мишель Пармеле и многие другие лидеры международного бизнеса.

Александр Шохин на полях саммита провёл ряд встреч с партнёрами из Саудовской Аравии, Турции, Индонезии,

Китая, которые высоко оценили результаты работы B20 в условиях высокой геополитической напряжённости. Во многом это стало результатом эффективной координации работы индонезийским председательством, а также объективной заинтересованности международного бизнеса в выстраивании прагматичного сотрудничества, несмотря на кризисные явления. Это получило отражение в рекомендациях B20 лидерам стран G20, которые призывают решать важнейшие задачи обеспечения устойчивого развития мировой экономики путём устранения ограничений и эффективного диалога. **БР**

## РСПП ПРОВЁЛ АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ ФОРУМ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

4 октября на площадке РСПП состоялась Антикрупционный форум российского бизнеса. Мероприятие было посвящено обсуждению актуальных аспектов реализации компаниями Национального плана противодействия коррупции на 2021–2024 гг., соответствующих положений законодательства и Антикрупционной хартии российского бизнеса, современных технологий контроля и управления рисками в компаниях.

Он также акцентировал внимание на важности отсутствия «коррупционных положений» в принимаемых нормативных правовых актах, допускающих большой простор для усмотрения или возможности различного толкования ввиду нечётких формулировок. По этой причине РСПП ставит вопрос о повышении статуса антикрупционной экспертизы нормативно-правовых актов.

Член Правления РСПП, председатель Рейтингового комитета РСПП по проведению Анти-

В ходе форума выступил заместитель Министра юстиции РФ Вадим Фёдоров. Он сообщил, что в настоящее время в рамках исполнения Национального плана Минюстом России прорабатывается вопрос о введении в практику деятельности компаний антикрупционной экспертизы своих локальных нормативных правовых актов и их проектов, причём для компаний с госучастием такая экспертиза должна стать обязательной.

На форуме состоялось вручение ежегодной награды, учреждённой для участников Рейтинга – компаний,



Александр Ситников, управляющий партнёр VEGAS LEX, член Правления РСПП, председатель Рейтингового комитета РСПП по проведению Антикрупционного рейтинга российского бизнеса



Награждение премией «Национальный лидер антикрупционного комплаенса – 2022» ОАО «РЖД»

ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Мероприятие открыл и модерировал президент РСПП Александр Шохин.

Глава РСПП выступил с инициативой установить в новой редакции Кодекса об административных правонарушениях «условия смягчения или даже освобождения от административной ответственности за коррупционные действия сотрудников для тех организаций, которые внедрили антикрупционные меры. Такая практика существует в целом ряде стран».

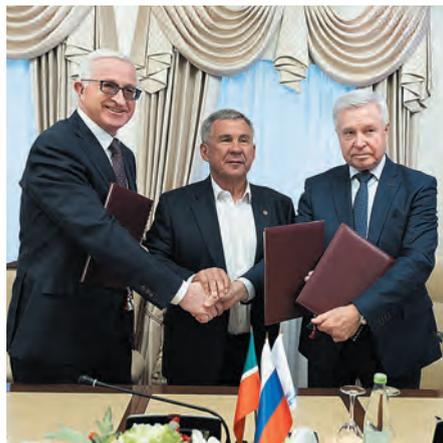
коррупционного рейтинга российского бизнеса Александр Ситников представил итоги Рейтинга-2022, который проводится союзом среди крупнейших российских компаний.

Он указал на то, что растёт не только общественный интерес к итогам Рейтинга, но также и вовлечённость компаний в формат очного Рейтинга, позволяющего шире взаимодействовать с экспертами, представлять необходимые документы и свидетельства.

которые не первый год показывают устойчивые высокие результаты Рейтинга, а также успешно внедряют антикрупционные механизмы в контролируемых организациях, самостоятельно показавших отличный уровень управления противодействием коррупции. Новая награда «Национальный лидер антикрупционного комплаенса – 2022» впервые вручена ОАО «РЖД» по итогам трёхлетнего участия в рейтинге. **БР**



Александр Шохин,  
президент РСПП,  
Рустам Минниханов,  
президент Республики  
Татарстан



Александр Шохин, Рустам Минниханов, Александр  
Лаврентьев, президент Ассоциации предприятий  
и промышленников Республики Татарстан

## АЛЕКСАНДР ШОХИН НАГРАЖДЁН ОРДЕНОМ «ДУСЛЫК»

Президент Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин награждён орденом «Дуслык».

Глава РСПП представлен к награде за плодотворное сотрудничество и значительный вклад в развитие промышленного потенциала Республики Татарстан.

В свою очередь, глава РСПП вручил Рустаму Минниханову медаль РСПП «За заслуги» за вклад в развитие и поддержку отечественной промышленности и предпринимательства. Медалью союза был также на-



граждён и президент Ассоциации предприятий и промышленников республики Александр Лаврентьев.

Церемония награждения прошла 1 ноября в рамках встречи, приуроченной к под-

писанию соглашения о сотрудничестве между Правительством Республики Татарстан, РСПП и региональным объединением работодателей союза.

Соглашение определяет сотрудничество по 19 направлениям. Среди них можно выделить взаимодействие по развитию институтов социального партнёрства и внедрению в регионе элементов национальной системы квалификаций. Стороны также договорились содействовать развитию альтернативных способов разрешения экономических и инвестиционных споров. **БР**

## РОСТ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ ВЫЗЫВАЕТ ТРЕВОГУ

РСПП обратился к Председателю Правительства РФ Михаилу Мишустину с просьбой о введении полного моратория на дальнейший рост налоговой нагрузки и обязательном обсуждении с предпринимательским сообществом всех законодательных инициатив, которые могут нарушить этот мораторий.

Обеспокоенность РСПП вызвана рядом новых инициатив по росту налоговой нагрузки, которые вопреки существовавшей ранее традиции не проходят надлежащего и всестороннего обсуждения с предпринимательским сообществом. В этом году уже увеличены социальные взносы, повышен НДС на ряд отраслей и продолжают обсуждаться меры дальнейшего повышения налога на прибыль и имущество, страховых взносов, НДС, НДФЛ.



## РОССИЯ – АЗЕРБАЙДЖАН: ПЕРСПЕКТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

27 октября президент РСПП Александр Шохин выступил на расширенном заседании Российско-азербайджанского и Азербайджано-российского деловых советов, которое состоялось в формате делового обеда на полях XV Веронского Евразийского экономического форума в г. Баку.

В ходе заседания участники рассмотрели логистические вопросы, деятельность особых экономических зон, сотрудничество в сфере промышленности, сельского хозяйства и продуктов питания, банковской сфере, а также в сфере образования.

Александр Шохин поблагодарил гостеприимную азербайджанскую землю, которая приняла у себя в этом году два мероприятия – заседание деловых советов, а также XV Веронский Евразийский экономический форум.

«Этот факт в очередной раз подтверждает жизнеспособность идеи строительства Большой Евразии как мега-региональной стратегии, которая поможет странам региона занять достойное место в будущей архитектуре мировой экономики и стать локомотивом экономического

развития на всём евразийском пространстве», – сказал президент РСПП.

Александр Шохин в своём выступлении обозначил перспективные направления сотрудничества, в частности в сфере экспорта продукции АПК и ряда высокотехнологичных разработок, а среди перспективных проектов отметил международный транспортный коридор Север – Юг.

В ходе мероприятия представители бизнеса обменялись мнениями о дальнейших шагах для укрепления деловых связей. **БР**

Эти меры уже в среднесрочной перспективе могут привести к замедлению темпов прироста налоговых поступлений и затем к их падению. Такие выводы сделаны на основе исследования Финансового университета при Правительстве РФ о влиянии роста налогов на их собираемость.

РСПП убеждён, что интересы государства и налогоплательщиков совпадают в том, что налоговая нагрузка должна быть установ-

лена на оптимальном уровне, при котором будут обеспечиваться высокая деловая активность и увеличение базы для налогов и сборов.

Для обеспечения экономического роста в условиях нестабильности и высокого санкционного давления РСПП предлагает применять стимулирующую роль налогов, воздействуя на предпринимательскую и инвестиционную активность. **БР**



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

## Первое заседание Координационного совета РСПП по импортозамещению и технологической независимости

4 октября на первом заседании Координационного совета РСПП по импортозамещению и технологической независимости под председательством президента РСПП Александра Шохина обсуждались возможности федеральных, отраслевых и региональных электронных платформ в сфере импортозамещения.

Александр Шохин заявил о важности технологического рывка для удержания темпов экономического роста в России. Он отметил, что РФ не собирается отказываться от технологического сотрудничества с дружественными государствами.

«При этом без технологического рывка будет трудно удержать темпы экономического роста на уровне 1% в год в среднесрочной перспективе. В ближайшие годы придётся

жить в условиях серьёзных ограничений на импорт цифровых технологий, комплектующих, поэтому импортозамещение является вынужденной мерой. В случаях когда встраивание России в глобальные цепочки добавленной стоимости, технологическое сотрудничество будет возможным, мы от него отказываться, безусловно, не собираемся», – сказал Александр Шохин.

«Базовой проблемой для заинтересованных в импортозамещении компаний является не только отсутствие производств в России или обоснованные претензии потребителей к стоимостным или качественным характеристикам продукции. Речь идёт прежде всего о нехватке информации об отечественных производителях. Компании сталкиваются с проблемой сопоставимости инфор-

Александр Шохин, президент РСПП, Георгий Боос, член Бюро Правления РСПП, председатель Комиссии РСПП по радиоэлектронной и электротехнической промышленности

мации по иностранным товарам и российским аналогам, с отсутствием единых каталогов», – подчеркнул президент РСПП.

Он заявил, что решить этот вопрос могут скоординированность работы ключевых цифровых платформ в сфере импортозамещения, доведение до бизнеса информации о возможностях таких платформ.

Первый заместитель генерального директора компании «Иннопрактика» Наталья Попова заявила о необходимости платформенных и интеграционных решений, которые помогут унифицировать спрос со стороны заказчиков в сегменте B2B и B2G и осуществить координацию небольших технологических компаний из сегмента МСП, а также компаний – «национальных чемпионов» в совместном создании конечной продукции.

Генеральный директор АНО «Инновационный инжиниринговый центр» Николай Колпаков отметил, что в России ранее не было системного заказа для комплексных технологических решений и что АНО «ИИЦ» готова на своей площадке консолидировать серию платформ для таких решений.

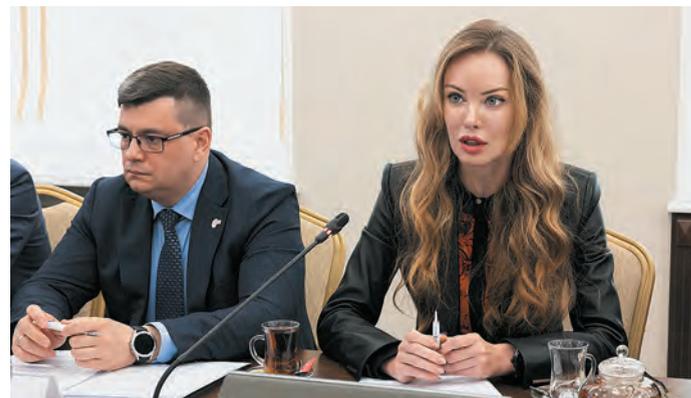
Генеральный директор ЭТП Газпромбанка Михаил Константинов рассказал об опыте создания цифрового каталога, основанного на инженерном представлении элемента и параметрическом его описании, и поделился сложностями инвестиционного подхода к процессу импортозамещения.

По словам вице-президента – управляющего директора Управления экономической политики и конкурентоспособности РСПП Марии Глуховой, платформа Минпромторга России ГИС «Промышленность» оценивается компаниями – членами РСПП как наиболее удобная платформа для импортозамещения.

Член Бюро Правления РСПП, председатель Комиссии РСПП по радиоэлектронной и электротехнической промышленности Георгий Боос акцентировал внимание аудитории на необходимости переходить на отечественные мультиплатформенные САПРы.

Подводя итоги заседания, президент РСПП Александр Шохин отметил: «Важно не только проинформировать друг друга, нужно двигаться дальше и формировать действенный механизм продвижения и консолидации платформ, единых решений по составлению каталогов, чтобы наши производители могли работать в рамках консолидированного заказа».

На основе состоявшейся дискуссии было решено выработать план работы Координационного совета РСПП по импортозамещению и технологической независимости на последний квартал 2022 г. и первое полугодие 2023 г. **БР**



Николай Колпаков, генеральный директор АНО «Инновационный инжиниринговый центр», и Наталья Попова, первый заместитель генерального директора компании «Иннопрактика»



Михаил Константинов, генеральный директор ЭТП Газпромбанка



Александр Исаевич, генеральный директор АО «Корпорация "МСП"»



Игорь Вдовин, член Правления РСПП, председатель Комитета РСПП по инвестиционной политике, институтам развития и экспортной поддержке



Анатолий Ткачук, член Правления РСПП, председатель Комиссии РСПП по оборонно-промышленному комплексу

ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

Антон Чуреков, заместитель генерального директора инновационного научно-технологического центра МГУ «Воробьёвы горы», Алина Ковалёва, соучредитель благотворительного проекта Meet for Charity, Екатерина Рыбакова, президент «Рыбаков Фонда», Евгения Шохина, основатель БФ «Живём», Андрей Новиков, генеральный директор компании «Артпласт»

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД, КОТОРОМУ ДОВЕРЯЮТ

Основатель благотворительного фонда «Живём», президент Бизнес-школы РСПП Евгения Шохина приняла участие в состоявшейся 25 ноября в рамках V Международного муниципального форума BRICS+ сессии «Лица современной благотворительности». Мероприятие было организовано при поддержке Meet for Charity. Его участники обсудили вопросы трансформации индустрии благотворительности, государственной поддержки развития этого сектора, вклад бизнеса в социальное развитие, перспективы роста эффективности НКО.

В числе спикеров сессии – основатель Meet for Charity Ольга Флёр, президент «Рыба-

ков Фонда» Екатерина Рыбакова, основатель фонда «Село» Евгения Тюрюкова и др.

Тема выступления Евгении Шохиной – «Роль личного бренда в развитии благотворительности». Евгения рассказала о своём опыте, как она пришла к идее создания собственного фонда: «Я начала активно помогать людям, когда родился мой старший сын и многое в сознании перевернулось. И спустя почти 15 лет я поняла, что сама помогу нескольким семьям, а с помощью фонда "Живём" как инструмента помогу тысячам, потому что мне как человеку с надёжной профессиональной и бизнес-репутацией доверяют те, кто готов делать пожертвования».

Она также отметила, что специализация её фонда уни-

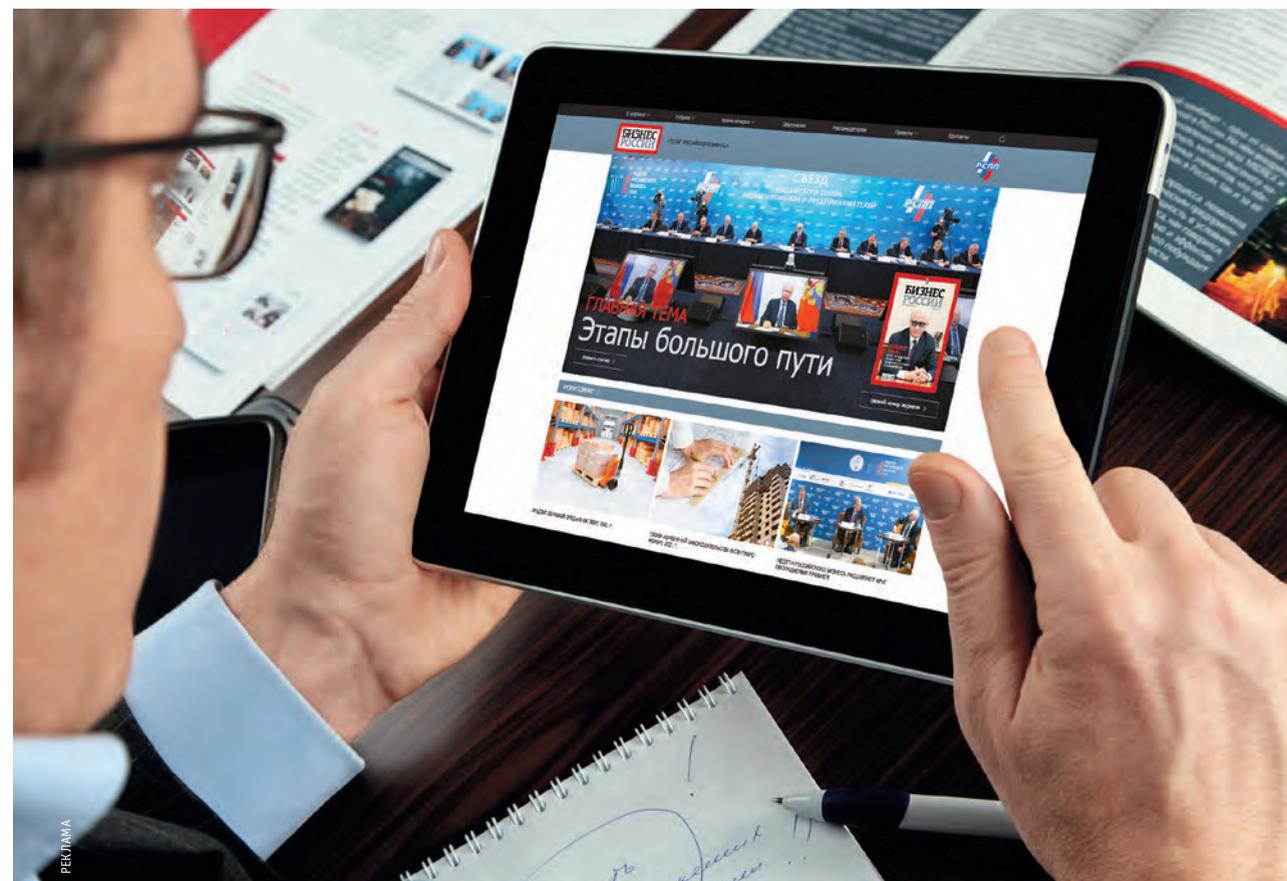
кальна – помощь в решении жилищных и бытовых проблем малообеспеченным семьям, оказавшимся в кризисной ситуации. «Мы рассматриваем только экстренные случаи, когда из-за негодности полов забирают детей или из-за поломки газового оборудования одинокий пожилой инвалид зимой может остаться без тепла», – сказала Евгения.

Своё выступление она закончила мыслью, что подобных кризисных ситуаций очень много и всем фонд сразу помочь не сможет, но именно такая точечная работа позволяет выявить системные проблемы, которые можно решать в том числе административным путём, а не только финансовым.

БР

# БИЗНЕС РОССИИ

ГОЛОС  
РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА В СЕТИ



РЕКЛАМА



[businesssofrussia.com](http://businesssofrussia.com)  
[бизнесроссии.рф](http://бизнесроссии.рф)



## Новая индустриализация как стратегия развития

5 октября 2022 г. в Москве прошёл XVII Национальный промышленный конгресс: приоритеты развития. Мероприятие с 2007 г. выступает одной из самых авторитетных дискуссионных площадок и нацелено на совместный поиск государством и бизнесом конструктивных решений по формированию актуальной промышленной повестки в России, на поддержку отечественных производителей и повышение их конкурентоспособности. Ключевой темой мероприятия в 2022 г. стала «Новая индустриализация: стратегии развития российской промышленности в современных реалиях».

Участие в конгрессе приняли свыше 1 тыс. делегатов, среди которых были представители законодательной и исполнительной власти, руководители ведущих российских компаний, промышленных предприятий, а также зарубежные партнёры из Турции, Китая, Индии, Ирана и ОАЭ.

Пленарное заседание конгресса началось с обращения по видеосвязи Дениса Мантурова, заместителя Председателя Правительства РФ – Министра промышленности и торговли РФ.

Денис Кравченко, первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по экономической политике, ответственный секретарь Бюро Высшего совета партии «Единая Россия». В ходе своего выступления он отметил необходимость предлагать и воплощать в жизнь новые и самые смелые решения для развития национальных производителей сил – отечественных науки, промышленности и образования. Также он призвал к институциональным преобразованиям для привлечения частных ресурсов на решение национальных задач и переход к «бюджету развития».

В работе мероприятия принял участие президент РСПП Александр Шохин. Выступая на пленарном заседании, он отметил, что стратегия импортозамещения реализуется достаточно давно, первые полноценные подходы были сделаны в 2014 г. и сегодня можно подводить первые итоги.

«С одной стороны, есть успешные комплексные проекты импортозамещения. При этом решения, разработанные для конкретного заказчика, нередко востребованы и другими крупными компаниями, что, безусловно, повышает эффективность проекта – "штуч-

ные" импортозамещающие решения не так эффективны, как тиражируемые», – сказал Александр Шохин.

С другой стороны, по его словам, уровень импортозависимости достаточно высок в таких отраслях, как станкостроение, электронная промышленность, машиностроение, лёгкая промышленность, и целом ряде других секторов.

«Есть проблема с программным обеспечением – годами во многих сегментах, не только в промышленности, но и образовательных учреждениях и госорганах использовались иностранные решения, внезапно ставшие недоступными. Результат – острая необходимость в сжатые сроки решить масштабные задачи восстановления цепочек добавленной стоимости и перехода на отечественные технологические решения без "сваливания" в устаревшие формы и форматы», – отметил президент РСПП.

По словам Александра Шохина, лишь четверть опрошенных РСПП компаний утвердили формализованный документ в сфере импортозамещения, тог-



Видеообращение Дениса Мантурова, заместителя Председателя Правительства РФ – Министра промышленности и торговли РФ

да как почти 60 % реализуют стратегию импортозамещения без её официального утверждения, что, с одной стороны, обеспечивает гибкость, с другой – создаёт риски, что импортозамещение будет успешным по простым номенклатурам, а по сложным зависимость от иностранных поставщиков сохранится.

«Если с сырьём и материалами ситуация в части зависимости от импорта выглядит достаточно оптимистично, то в отношении комплектующих и оборудования говорить о тех-

нологическом суверенитете пока сложно», – сказал Александр Шохин, уточнив, что далеко не во всех случаях происходит реальное импортозамещение. Сохраняется высокая доля закупок у иностранных поставщиков, причём не только из дружественных, но и недружественных юрисдикций.

Среди причин низкого проникновения альтернативных российских поставщиков в сегмент комплектующих и оборудования Александр Шохин назвал отсутствие соответствующих производств в России,



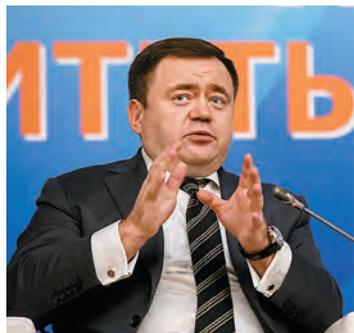
Александр Шохин, президент РСПП



Денис Кравченко, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по экономической политике



Алексей Ученов, заместитель Министра промышленности и торговли РФ



Пётр Фрадков, председатель ПАО «Промсвязьбанк»



Анатолий Аксаков, председатель Комитета Госдумы РФ по финансовому рынку



Анатолий Храпцов, заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД», Екатерина Зиновьева, заместитель председателя правительства Московской области – министр инвестиций, промышленности и науки Московской области

Дмитрий Курочкин, вице-президент Торгово-промышленной палаты РФ



ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



Александр Исаевич, генеральный директор – председатель правления АО «Корпорация "МСП"»



Константин Бабкин, председатель совета директоров ОАО «Ростсельмаш»



Алексей Мельников, главный исполнительный директор ГК «Марвел-F+tech»



Владислав Овчинский, руководитель Департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы



Андрей Шпиленко, директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЗЗ России

несоответствие товаров требованиям покупателей по стоимостным или качественным характеристикам и отсутствие информации о таких поставщиках. При этом последнее ограничение может быть снято продвижением существующих платформ и их доработкой с учётом предложений бизнеса.

По словам Александра Шохина, чтобы поддержать импортозамещение в целом, необходимо обеспечить доступность финансовых ресурсов, поддерживать спрос на импортозамещающую продукцию, снижать нагрузку на бизнес, доработать инструменты поддержки, стимулировать НИОКР и обратный инжиниринг, а также решать проблему кадрового дефицита.

Заместитель Министра промышленности и торговли РФ Алексей Ученов обозначил в

своём выступлении ряд важных вопросов в части импортозамещения. В частности, он отметил необходимость изменения законодательства в сфере закупок. Нынешняя система направлена на снижение цены, что затрудняет доступ многим российским компаниям. «Ключевое действие сейчас – это формирование устойчивого долгосрочного спроса на отечественную продукцию. Лучше покупать дороже, но качественное», – сказал Алексей Ученов. Также он подчеркнул важную роль технического регулирования и стандартизации. «Спрос будет увеличиваться, и промышленность должна сформировать релевантное предложение, а это можно сделать только через стандартизацию», – отметил Алексей Ученов.

Про финансовые аспекты ситуации с импортозамеще-

нием рассказал Анатолий Аксаков, председатель Комитета Государственной Думы ФС РФ по финансовому рынку. Он отметил, что основные показатели финансово-банковской системы стабильны, несмотря на санкции. «Роль государства должна вырасти, нужно усилить систему госгарантий, особенно если мы хотим привлекать внешние инвестиции. ФРП активно работает, на 1 трлн рублей проектов отобрано, но фонды должны более активно участвовать в процессе финансирования проектов. Мы активно работаем над запуском цифрового рубля в оборот. Нужно дать возможность оплаты товаров во внешних операциях в криптовалюте», – отметил Анатолий Аксаков.

Пётр Фрадков, председатель ПАО «Промсвязьбанк», высказал мнение, что одним

финансированием в вопросах развития промышленности не обойтись. «Регуляторика Центробанка не предполагает взятие банками повышенных рисков. Если государство говорит, что в конкретном сегменте нужно большее банковское плечо, то нужно позволить банкам это делать. И я особо подчеркну: роль институтов развития очень велика в развитии промышленности и финансировании проектов. Нужен комплексный подход: закрытие рисков со стороны государства, участие институтов развития и участие банковского сектора – тогда мы справимся с любыми задачами», – сказал Пётр Фрадков.

Александр Исаевич, генеральный директор – председатель правления АО «Корпорация "МСП"», рассказал в своём выступлении про льготные

программы поддержки малых и средних предприятий.

Председатель совета директоров ОАО «Ростсельмаш» Константин Бабкин затронул тему новой индустриализации: «Ушли производители компонентов из западных стран. Будут ли они заменены российскими или мы будем покупать эти компоненты на Востоке и из одной зависимости попадём в другую – вопрос открытый. Но основная проблема в том, что продукт, произведённый в России, на 30 % дороже произведённого в Китае. Инвестиции идут против логики капитализма. Да, если у предприятия есть доступ к поддержке государства, тогда логика есть, но далеко не у всех компаний есть такая поддержка. Необходимо ставить отечественных производителей в условия не хуже, чем у их зарубежных конку-

рентов», – отметил спикер. Для этого, по его словам, необходимы низкие налоги, недорогие ресурсы, дешёвые кредиты и разумный протекционизм.

В ходе конгресса состоялись четыре тематические сессии: «Приоритеты развития строительного комплекса России: возможности и перспективы», «Оборонно-промышленный комплекс как драйвер роста национальной экономики», «Фарминдустрия в условиях меняющейся экономической реальности», «Цифра на производстве: курс на технологическую независимость».

На площадке конгресса также прошли бизнес-встречи B2B и B2G, индивидуальные профессиональные консультации по правовым, юридическим и финансовым вопросам, были представлены выставочные стенды.

БР



## IX ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ФОРУМ: СОХРАНИТЬ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ

Как экологическая модернизация промышленности может влиять на устойчивое развитие территорий? И как в новых регуляторных реалиях отражается совместная экологическая ответственность бизнеса и государства? Эти и другие вопросы обсудили эксперты на IX Экологическом форуме «Экология и промышленность. Вызовы, тренды, технологии», который прошёл в Москве 12 октября 2022 г.

Экофорум, организованный компанией «Норникель», Общественным советом при Минприроды России, а также Всероссийским обществом охраны природы (ВООП), традиционно собрал представительный состав участников. Так, на пленарном заседании выступили руко-

водитель Росприроднадзора Светлана Радионова, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды, председатель Всероссийского общества охраны природы Вячеслав Фетисов, представитель Минпромторга России Алексей

Матушанский, вице-президенты «Норникеля» Станислав Селезнёв и Андрей Грачёв. В условиях санкций компаниям стало сложнее внедрять природосберегающие технологии, однако эта деятельность продолжается – ведь формирование культуры бережного отношения к природе явля-

ется одной из важнейших национальных задач, и крупный бизнес разделяет эти установки, подчеркнули участники встречи.

Про важную особенность проблемы загрязнения окружающей среды рассказала глава Росприроднадзора Светлана Радионова. Она отметила, что важно вовлекать людей в деятельность, связанную с решением экологических проблем. Единственным видом надзора, где активно участвует население, является экологический надзор.

О реализуемой в Норильске «Серной программе», направленной на снижение объёмов выброса диоксида серы в воздух, участникам форума рассказал вице-президент по экологии и промышленной безопасности «Норникеля» Станислав Селезнёв. По словам Станислава Селезнёва, реализуя этот проект, «Норникель» руководствуется в первую очередь не целями экономической целесообразности, а соображениями социального характера. Выбросы на Надеждинском заводе снизят в 2023 г., а на Медном – в 2025 г.

Вице-президент по федеральным и региональным программам «Норникеля» Андрей Грачёв рассказал о другом масштабном экопроекте, который рассчитан на 10 лет и потребует инвестиций в размере 40 млрд руб. Речь идёт о «Чистом Норильске», который реализуется в Заполярном филиале.

Дискуссия о роли компаний в процессе устойчивого развития территорий продолжилась на последующих секциях. Её участники обозначили совре-



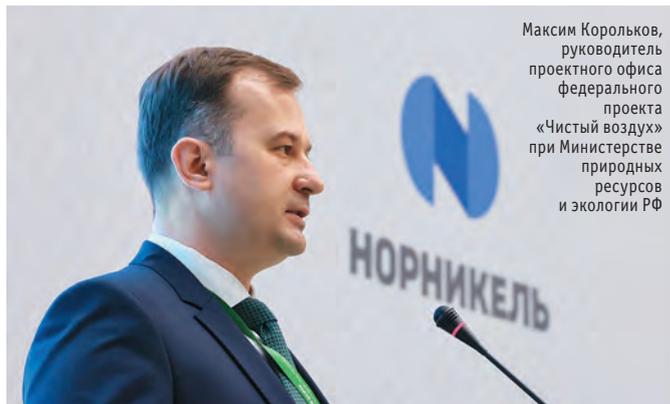
Станислав Селезнёв, вице-президент по экологии и промышленной безопасности ПАО «ГМК "Норильский никель"»



Вячеслав Фетисов, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды, председатель Всероссийского общества охраны природы



Светлана Радионова, руководитель Федеральной службы по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор), и Андрей Грачёв, вице-президент по федеральным и региональным программам ПАО «ГМК "Норильский никель"»



Максим Корольков, руководитель проектного офиса федерального проекта «Чистый воздух» при Министерстве природных ресурсов и экологии РФ



Александр Закондырин, председатель Общественного совета при Минприроды России



Алексей Матушанский, директор Департамента стратегического развития и корпоративной политики Министерства промышленности и торговли РФ

менные вызовы в этой сфере: закрывшийся международный рынок высокотехнологичного оборудования и ужесточаемые внутренние требования по экологии усложнили процесс экологической модернизации российской промышленности. Впрочем, в сложных условиях сохраняются позитивные опции для работы, подчеркнули участники обсуждения – представитель Минприроды России Максим Корольков и топ-менеджеры промышленных гигантов: «Норникеля», Сибирской генерирующей компании, «Металлоинвеста», «Газпром нефти» и РУСАЛа.

Свой взгляд на проблему изложили и представители общественных организаций

и экспертного сообщества: руководители общественных советов при Минприроды России и Росгидромете, Комиссии по экологии и окружающей среде Общественной палаты России, а также Московского горного института, Национального исследовательского технологического университета «МИСиС». Кроме того, специалисты обсудили лучшие отраслевые практики использования автоматизированных систем мониторинга и цифровых двойников. Экспертов интересовали современные отечественные наработки в области налаживания технологического экологического мониторинга, обработки и анализа пространственных данных.

Ещё одна важная проблематика, обсуждённая на форуме, была связана с ESG-рейтингами. Содержательная дискуссия прошла в научно-практическом ключе, тон обсуждению был задан модератором – представителем экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова Сергеем Бобылёвым, принимающим участие в подготовке для ООН глобального доклада по устойчивому развитию 2023 г.

Участников Экофорума интересовали и практические вопросы, касающиеся роли бизнеса на пути к ответственному природопользованию. Обсуждение происходило с учётом последних изменений 2022 г. в экологическом законодательстве. Компаниям приходится не только переформатировать свою работу, оптимизировать бизнес-процессы, но и адаптироваться к новым регуляторным требованиям. При этом публичное обсуждение проектов нормативно-правовых актов на различных площадках даёт бизнесу новые возможности для выстраивания взаимодействия с государством, отметили участники встречи.

В работе Экофорума приняли участие около 700 экспертов. Более 50 спикеров выступили на заседании и секциях форума. Исходя из отзывов участников, Экофорум подтвердил свой статус полезной площадки для диалога бизнеса, власти и общественных структур. Диалога ради главной цели – сохранения экологического вектора развития отечественной промышленности. **БР**



# BIRDS

## Secret Garden

МОСКВА-СИТИ,  
БАШНЯ ОКО, 84 ЭТАЖ  
+7 (495) 7777-111  
BIRDS.CITY

« Мы создали волшебный сад среди каменного леса. Приглашаю в новое гастрономическое пространство на высоте птичьего полёта. »

**ШЕФ-ПОВАР  
АЛЕКСАНДР РАЙЛЯН**

# 30-ЛЕТИЕ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ

Изначально задача ГУ-ВШЭ (с 2009 г. – НИУ ВШЭ) – предоставить студентам инструментарий для анализа и прогнозирования реальных процессов, научить их работать со статистикой и экономическими моделями, а также дать им общий язык с мировым сообществом профессионалов-экономистов. По мнению экспертов, за 30 лет новый вуз в полной мере справился с поставленной задачей.



ДАНИИЛ ПРОКОФЬЕВ / ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

## Предпосылки появления

Идея университета родилась на рубеже 1980–1990-х гг., когда стало ясно, что существовавшая система экономического образования в стране не соответствует требованиям новой политической и экономической ситуации. Группа преподавателей экономического факультета МГУ – Евгений Ясин, Ярослав Кузьминов, Револьд Энтов, Олег Ананьин, Рустем Нуреев – решили построить новую экономическую школу, которая с самого начала основывалась бы на принципах мировой экономической науки.

Образование тогда было полностью государственным, и в 1992 г. насчитывалось 33 вуза в области социологии и экономики. Это был также год с самым низким ВВП и минимальными расходами на образование – всего 3,57%. Реформирование существующих консервативных вузов, к которым относился и МГУ им. М. В. Ломоносова, показалось правительству неэффективным решением, поэтому оно одобрило идею создать научно-исследовательский институт социально-экономических наук. Реформаторы приняли закон, позволяющий открывать частные вузы. «В начале 1990-х мы понимали, что отсутствие российской экономической школы, российского экономического образования – это стратегическая проблема для страны. Создавать такую систему образования на базе существовавших экономических вузов было практически невозможно, поэтому, как в Институте экономики переходного периода, в Высшей школе экономики всё началось с чистого листа», – вспоминал будущий ректор ГУ-ВШЭ Ярослав Кузьминов.

До этого существовали только альтернативные кафедры экономической теории, организованные в Московском физико-техническом институте (МФТИ) в 1989–1990-х гг., а также на физическом и историческом факультетах МГУ им. М. В. Ломоносова в 1990–1991 гг. Студенты могли выби-

рать между курсами, которые вели молодые преподаватели, вчерашние выпускники эконфака, и традиционной политической экономией. Школу этих кафедр прошли многие из тех, кто потом составил костяк ВШЭ. Там же отработывалась методика преподавания экономической теории в стране с переходной экономикой. Согласно первоначальной идее, новый вуз должен был открыться при отделении экономики Российской академии наук.

Практически вся исследовательская работа того времени была сосредоточена в Академии наук. В МГУ им. М. В. Ломоносова в 1980-х гг. Ярослав Кузьминов преподавал историю экономических учений. В 1989 г. он стал заведующим сектором Института экономики АН СССР, тогда же при поддержке Фонда Джорджа Сороса создал «альтернативную» кафедру экономики в МФТИ, позже эта кафедра недолго работала в МГУ. В одно время с Кузьминовым в МГУ преподавал статистику Евгений Ясин, который с того же, 1989 г. вошёл в комиссию Совета министров СССР по экономической реформе. «ВШЭ изначально задумывалась как think tank\* для чиновников. Она должна была содействовать реформам в России, готовить экономистов, аналитиков, преподавателей, способных работать в новых условиях на новую власть», – вспоминал Евгений Ясин.

\* Think tank – организация или группа экспертов, созданная для исследования и консультирования, преимущественно в области социальных и гуманитарных наук.





Ярослав Кузьминов и Евгений Ясин

ТАТТАСС

В итоге Егор Гайдар подписал Постановление Правительства РФ «О создании Высшей школы экономики» (которое стало его последним распоряжением в роли исполняющего обязан-

3 октября 1993 г. Согласно постановлению, ВШЭ изначально курировало Министерство науки, высшей школы и технической политики РФ, однако вуз быстро перешёл в ведомство

и решением животрепещущих проблем российской экономики. Профессорами ВШЭ стали ведущие экономисты, работавшие в правительстве, – Е. Ясин, А. Шохин, С. Васильев, Я. Уринсон, В. Косов, Е. Гавриленков, М. Копейкин, В. Баранов. С 1995 г. ВШЭ стала превращаться в университет, где

**ЕГОР ГАЙДАР ПОДПИСАЛ ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ «О СОЗДАНИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ» (КОТОРОЕ СТАЛО ЕГО ПОСЛЕДНИМ РАСПОРЯЖЕНИЕМ В РОЛИ ИСПОЛНЯЮЩЕГО ОБЯЗАННОСТИ ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА).**

ности премьер-министра). Создатели ВШЭ отмечали, что намеренно избегали слова «университет» и выбрали название «школа», которое отсылало к Лондонской школе экономики. Ярослав Кузьминов был назначен директором, а Евгений Ясин – научным руководителем. Первое заседание Учёного совета состоялось

**ЯРОСЛАВ КУЗЬМИНОВ БЫЛ НАЗНАЧЕН ДИРЕКТОРОМ, А ЕВГЕНИЙ ЯСИН – НАУЧНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ.**

Минэкономики России, которое поддерживало ориентацию на мировой опыт и не требовало следовать строгим образовательным стандартам.

Принцип школы с первого дня её существования – сочетание строгой, даже жёсткой подготовки с обсуждением

наряду с экономистами готовят социологов, управленцев и юристов. Вокруг пришедших в школу О. Шкаратана, Л. Ионина, С. Филоновича и других ведущих преподавателей стали формироваться эффективные научно-педагогические коллективы.



Никита Анисимов, ректор НИУ ВШЭ, Владимир Автономов, профессор факультета экономических наук НИУ ВШЭ, Александр Шохин, президент РСПП, президент НИУ ВШЭ

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

В это же время была создана система научных центров ВШЭ, ориентированных на прикладные исследования по заказам Минэкономики России, Центробанка, Минобрнауки России, коммерческих предприятий и банков. К тому моменту уже сформировались принципы школы: опора на требования мировой экономической и социальной науки, междисциплинарное взаимодействие (экономисты получают юридическое образование, и наоборот), непосредственная связь преподавания с практикой реформ, с результатами прикладных исследований, просветительская миссия в образовательном сообществе России, в её регионах. Политическая деятельность в школе была запрещена. Педагоги имели право делать любые

выводы, отстаивать социалистические, кейнсианские или либеральные принципы, если их аргументы основаны на современном теоретическом анализе факторов.

**РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ**  
В 1996 г. у Высшей школы экономики появился первый региональный кампус в Нижнем Новгороде. В следующем году кампусы школы открылись в Санкт-Петербурге и Перми. В 1997 г. университет стал одним из первых отечественных вузов, успешно внедривших на российской почве (за несколько лет до начала Болонского процесса) так называемую «программу двух дипломов. Высшая школа экономики и один из лидеров экономического образования в мире – Лондонская школа

экономики создали Международный институт экономики и финансов. Обучение на программах с первого курса стало вестись на английском языке, а выпускники получают сразу два диплома.

В 2008 г. у университета появилась Долгосрочная программа развития до 2020 г., целью которой стало создание на базе ВШЭ передового научно-образовательного, аналитического, консалтингового и проектного центра мирового класса в области социально-экономических наук, осуществляющего значительный практический вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России. Более того, был сформирован Наблюдательный совет программы, который соз-



дан в целях общественной экспертизы и контроля над ходом и эффективностью её реализации. В состав совета вошли представители органов государственной власти, экспертного сообщества, компаний-работодателей, деловых ассоциаций, средств массовой информации, общественности.

В 2009 г. Высшая школа экономики стала единственным в стране национальным исследовательским университетом социально-гуманитарного профиля, а в следующем году получила статус автономного образовательного учреждения и новое название – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Был создан Международный экспертный совет, который возглавил лауреат Нобелевской премии по экономике Эрик Маскин.



В конце 2010 – начале 2011 г. в Высшей школе экономики начали работу международные научные лаборатории, совместное руководство которыми осуществляют известные зарубежные исследователи и ведущие учёные университета. Это стало частью стратегии развития университета по созданию и развитию научного, преподавательского и кадрового потенциала. В 2011 г. распоряжением российского правительства к Высшей школе экономики были присоединены Московский государственный институт электроники и математики, Учебный центр подготовки руководителей (Кочубей-центр) и Государственная академия специалистов инвестиционной сферы.

В 2011 г. началась работа над созданием Концепции социально-экономического раз-

вития России до 2020 г. «Стратегию 2020» по заказу Правительства РФ готовили более тысячи экспертов. Их работу координировали НИУ ВШЭ и РАНХиГС, которые стали главными площадками проведения экспертных слушаний, семинаров и дискуссий. Была организована 21 экспертная группа по различным аспек-

состав Наблюдательного совета обновлялся, его возглавляли первый заместитель руководителя Администрации Президента РФ Вячеслав Володин и первый заместитель руководителя Администрации Президента РФ Сергей Кириенко.

В 2013 г. НИУ ВШЭ вошёл в число 15 победителей кон-

**В 2014 г. состоялась одна из главных внутренних реформ университета – формирование мегафакультетов, ответственных за реализацию образовательных программ.**

там социальной и экономической политики, основная работа в группах проходила в течение 2011 г., но отдельные положения стратегии корректировались экспертами и в 2012 г. В этом же году начал работу Наблюдательный совет Высшей школы экономики как автономного учреждения. Его возглавил вице-премьер Александр Жуков. В 2014 и 2016 гг.

курсного отбора вузов на право получения специальной субсидии на реализацию мероприятий, которые будут способствовать продвижению вузов в международных рейтингах (Проект 5-100). В этом же году Высшая школа экономики начала сотрудничество с международной образовательной платформой Coursera. За год на курсы ВШЭ было за-

писано более 350 тыс. человек из 190 различных стран, а в мае 2017 г. количество слушателей онлайн-курсов Вышки на Coursera достигло 1 млн пользователей.

В сентябре 2013 г. в составе университета появился лицей, который стал первым в Москве

культет – факультет компьютерных наук, который объединил отделения программной инженерии и прикладной математики и информатики, а также базовую кафедру «Яндекса».

Также в 2014 г. состоялась одна из главных внутренних

и уполномоченный по правам студентов.

В 2016 г. бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ впервые вошёл в топ-15 рейтинга лучших университетских бизнес-инкубаторов по версии UBI Global, а в 2020 г. занял в этом рейтинге первое место. В октябре 2016 г. в Высшей школе экономики был создан факультет физики. В создании факультета приняли участие

шесть ведущих институтов РАН физического профиля. В 2017 г. в НИУ ВШЭ был запущен проект Data Culture, в рамках которого на всех образовательных программах бакалавриата университета появились образовательные треки, направленные на формирование у студентов компетенций по Data Science.

В этом же году Высшая школа экономики запустила проект студенческих экспедиций в малые города и сельские территории нашей страны «Открываем Россию заново». Материалы, собранные в экспедициях, используются не только в образовательных и научных продуктах университета – курсовых, дипломах и монографиях, но и в реальных практических решениях на местах. В 2022 г. эта инициатива вышла на новый уровень и стала всероссийской

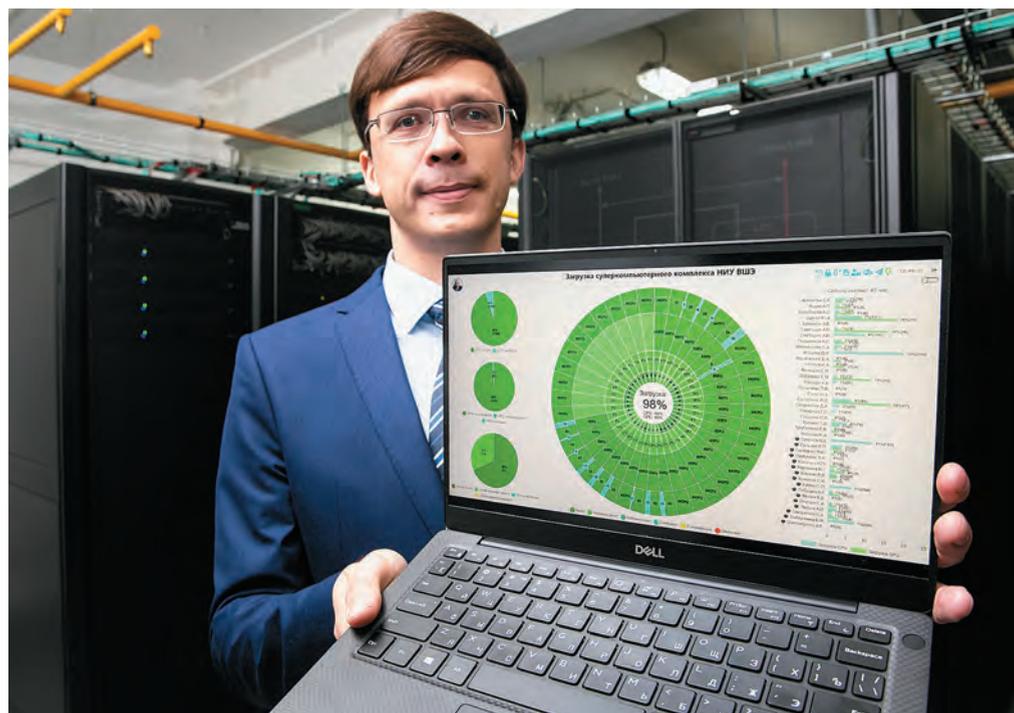
**В 2016 г. БИЗНЕС-ИНКУБАТОР НИУ ВШЭ ВПЕРВЫЕ ВОШЁЛ В ТОП-15 РЕЙТИНГА ЛУЧШИХ УНИВЕРСИТЕТСКИХ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ ПО ВЕРСИИ UBI GLOBAL, А В 2020 Г. ЗАНЯЛ В ЭТОМ РЕЙТИНГЕ ПЕРВОЕ МЕСТО.**

учебным заведением, работающим по новому образовательному стандарту. Уже в 2016 г. лицей НИУ ВШЭ вошёл в топ-10 лучших школ страны, а в 2017 г. возглавил рейтинг вклада школ в качественное образование московских школьников. В 2018 г. лицей впервые набрал 9-е классы.

**СОТРУДНИЧЕСТВО С БИЗНЕСОМ**

В марте 2014 г. в университете при участии компании «Яндекс» был создан новый фа-

реформ университета – формирование мегафакультетов, ответственных за реализацию образовательных программ. В сентябре 2015 г. открылся доступ к первым онлайн-курсам Высшей школы экономики, размещённым на российской Национальной платформе открытого образования. В декабре 2015 г. в университете была проведена реформа студенческого самоуправления. В НИУ ВШЭ появились единый студсовет



МИХАИЛ ДМИТРИЕВ, ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

межуниверситетской при поддержке АНО «Россия – страна возможностей».

Осенью 2018 г. в университете созданы сразу два новых факультета – факультет химии и факультет биологии и биотехнологии. В 2019 г. был создан факультет географии и геоинформационных технологий. Партнёрами новых факультетов также стали ведущие институты РАН соответствующего профиля. В 2019 г. в Высшей школе экономики был установлен суперкомпьютер, получивший впоследствии имя CHARISMA (Computer of HSE for Artificial Intelligence and Supercomputer Modelling). Открылась первая в России магистерская программа, реализуемая пол-

ностью в онлайн-формате: Master of Data Science по направлению «Прикладная математика и информатика». А в 2022 г. в портфеле Высшей школы экономики стало 16 он-

участниками которых стали более 5 млн человек. Высшая школа экономики заняла первое место в рейтинге российских вузов журнала Forbes. Оценка вуза складывалась из

**В 2019 г. В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ ЭКОНОМИКИ БЫЛ УСТАНОВЛЕН СУПЕРКОМПЬЮТЕР, ПОЛУЧИВШИЙ ВПОСЛЕДСТВИИ ИМЯ CHARISMA (COMPUTER OF HSE FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND SUPERCOMPUTER MODELLING).**

лайн-программ – 4 бакалаврские и 12 магистерских.

В 2020 г. Высшая школа экономики опубликовала первый в России отчёт о реализации третьей миссии университета. В отчёт вошли 180 проектов, в которых университет выступает инициатором или партнёром, по 12 направлениям. В совокупности эти проекты включают около 1,3 тыс. онлайн- и офлайн-мероприятий,

трёх основных метрик – «Качество образования», «Качество выпускников» и «Фактор Forbes».

В 2021 г. Высшая школа экономики вошла в первую группу университетов, получивших грант по направлению «Исследовательское лидерство» в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030».

# НИКИТА АНИСИМОВ: «ВЫШКА ДАЖЕ НЕ ВУЗ, ВЫШКА – ЭТО СРЕДА И ЛЮДИ!»

Ректор НИУ ВШЭ Никита Анисимов – о том, что является смыслом существования Вышки, почему важны двойные дипломы, чем онлайн-образование отличается от классического и как санкции позволяют развивать отечественные проекты в области образования.

– Вы поступили в МГУ в 15 лет, а уже в 23 года защитили кандидатскую – таких называют вундеркиндами. Как случилось так, что в итоге вы поменяли, казалось бы, гарантированную успешную научную карьеру на административную?

– Я просто всегда старался быть собой. Мои бабушка и дедушка были школьными учителями, так что к 6 годам я уже умел читать и писать. Когда мне исполнилось 6 лет, они привели меня в школу, предложили попробовать поучиться с первоклассниками, и я так в этом классе и остался. Можно ли такого ребёнка считать вундеркиндом? Вряд ли, скорее, это следование внутреннему состоянию.

Окончил математическую школу, попробовал поступить на мехмат – получилось с первого раза, тогда мне было 15 лет. Пять лет отучился, поступил в аспирантуру, ещё через 3 года защитил диссертацию. Мой научный руководитель работал в ректорате МГУ и предложил поработать совместно. Тогда я понял, что административная работа в

сфере образования у меня получается.

В управлении, в научной и педагогической сферах миссия одна – работать для людей. И администратор, и преподаватель – человекоцентричные профессии. Для меня всегда было важным ощущение, что я могу помогать людям.

Мне кажется неправильным противопоставлять ад-

В какой мере вы ощутили это отличие, возглавив Вышку в прошлом году?

– Вышка ведь не вуз, если честно. Вышка – это университет, среда. Даже первично среда, а уже потом университет. Это отличие я ощутил сразу и стараюсь по мере возможности культивировать.

Вышка родилась 30 лет назад. У её основателей была

**«В УПРАВЛЕНИИ, В НАУЧНОЙ И ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СФЕРАХ МИССИЯ ОДНА – РАБОТАТЬ ДЛЯ ЛЮДЕЙ. И АДМИНИСТРАТОР, И ПРЕПОДАВАТЕЛЬ – ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЕ ПРОФЕССИИ».**

министративную и научную карьеры. Это ведь две стороны одной медали. Если у человека что-то хорошо получается, почему не дать ему возможность заниматься этим всю жизнь? Это моё жизненное и управленческое кредо – давать людям возможность реализовать то, что в них заложено.

– Вышка выделяется среди других вузов страны, цитируя Баратынского, «лица необщим выраженьем».

возможность учесть все минусы, которые они видели в университетах того времени. Вышка создавалась как сообщество профессионалов, людей, объединённых одной целью. У нас именно такая среда.

Вышка – это атмосфера и люди. Именно поэтому для нас так важны студенческие сообщества. Важна система студенческого самоуправления. Важны профессора и система признания и поддержки этих профессоров. У нас серьёзная

система внутренних поощрений и наград, направленная не только на профессоров, учёных, но и на тех сотрудников, которые ежедневно делают наш университет лучше, занимаясь на первый взгляд вспомогательной, а на самом деле необходимой работой.

Наш университет стал большим. Это уже не тот «бутиковый» центр подготовки экономистов для нового времени, каким он создавался в своё время. Это настоящий университет на 50 тыс. студентов и 10 тыс. сотрудников. Мы работаем в четырёх городах: в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми.

С одной стороны, Вышка – университет-лидер, собирающий лучших. С другой стороны, это университет, куда приходят ребята, находящиеся в сложных жизненных ситуациях. У нас есть мощная программа социальной поддержки. Если ребята способные, мы приглашаем их в университет за наш счёт, подтягиваем, и таким образом происходит социальное перемешивание. В прошлом году мы инвестировали порядка 3,8 млрд рублей собственных средств (ни один университет в стране не может себе такого позволить) в социальную поддержку студентов.

Такой концентрации высокомотивированных студентов с высокими баллами ЕГЭ больше нигде не встретить. Мы занимаем 2–3-ю строчку в стране по среднему баллу ЕГЭ среди абитуриентов. Учитывая, что у нас 50 тыс. студентов, можно уверенно говорить, что Вышка – один из крупнейших в России уни-

**«ВЫШКА СОЗДАВАЛАСЬ КАК СООБЩЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ, ЛЮДЕЙ, ОБЪЕДИНЁННЫХ ОДНОЙ ЦЕЛЮ. У НАС ИМЕННО ТАКАЯ СРЕДА».**



Ярослав Кузьминов, научный руководитель НИУ ВШЭ,  
Никита Анисимов, ректор НИУ ВШЭ,  
Валерий Фальков, Министр науки и высшего образования РФ,  
Александр Шохин, президент РСПП и НИУ ВШЭ



верситетов с высочайшим уровнем мотивации каждого студента – мотивации не только к обучению, получению диплома, но и к реализации своего потенциала.

– Известно, что оценку в Вышке невозможно выпросить или купить, оценивают по существу...

– Это чистая правда. Это основа нашей университетской

или иной причине, то лучше взять академический отпуск или выбрать другую траекторию в жизни.

Да, при этом мы требовательны. Но это требовательность не университета, а среды.

– Будучи ректором Дальневосточного федерального университета, вы старались внедрять в университете практики, которые исполь-

С Ярославом Ивановичем мы знакомы очень давно. Когда я работал в МГУ, мы часто пересекались на разных мероприятиях. Например, он ввёл в мой лексикон синонимии понятий «бюрократический документ» и «фетиш».

Помню, сидели на совещании, Кузьминов взял слово и говорит: «Создавать бюрократические документы – это фетиш». Я тогда ещё был молодой, зампроректора в МГУ. Думаю: «Красиво же. Действительно, ерундой занимаемся – бумагами какими-то. Нужно же о смыслах подумать, а потом уже бумаги писать».

Потом в Дальневосточном университете запускали программу двух дипломов. Ярослав Иванович лично откликнулся, поддержал. Мы смогли сделать так, чтобы талантливые студенты не уезжали из Владивостока, получали там диплом Высшей школы экономики с нашими высокими требованиями. И в этом году

**«РЕКТОРСКОЕ БРАТСТВО – ОЧЕНЬ СИЛЬНАЯ ВЕЩЬ. МЫ НЕ КОНКУРИРУЕМ МЕЖДУ СОБОЙ, А ПОСТОЯННО ОБЩАЕМСЯ И, КОНЕЧНО, ОБМЕНИВАЕМСЯ ПРАКТИКАМИ».**

культуры. Считаю очень вредным для молодого человека получать что-то незаслуженно. Это страшно развращает, особенно людей способных.

Студенты должны понимать, что даже отчисление в конечном счёте пойдёт на пользу. Они поймут это позже, когда станут старше. Если кто-то не может учиться у нас по той

зовались в Вышке. Уже тогда вы были знакомы с Ярославом Кузьминовым. Можно ли сегодня говорить о преемственности в руководстве вузом?

– Ректорское братство – очень сильная вещь. Мы не конкурируем между собой, а постоянно общаемся и, конечно, обмениваемся практиками.

дипломы Вышки получили 42 выпускника ДВФУ.

Синхронизация моей внутренней волны и среды, которая формировалась 30 лет в Вышке, конечно, потребовала определённого времени. Надеюсь, волна, которую я принёс, не мешает Вышке и дальше уверенно развиваться как международному глобальному университету.

– Можно ли считать программу двойных дипломов, которую вы упомянули, одним из стратегических направлений Вышки?

– Не только можно, но и нужно. Я уверенно говорю об этом, потому что сам работал во Владивостоке. Думаю, каждый губернатор, каждый ректор в регионах меня поддержит. Очень важно, чтобы способные и талантливые ребята, которые родились и выросли не в столице, получали хорошее образование дома и оставались там.



Никита Анисимов и Герман Греф, председатель правления Сбербанка России



Никита Анисимов, Сергей Кравцов, Министр просвещения РФ, Владимир Узун, председатель совета директоров ГК «Просвещение»



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ



ФОТОСЛУЖБА ИД ВСП

Привноса стандарты Вышки в университетские программы в регионах, мы помогаем не только студентам, но и преподавателям университета, в котором учатся ребята, почувствовать образовательный и научный фронт. Помогаем молодым людям найти и реализовать себя в родном крае. Мы ведь практико-ориентированный университет. У нас девиз «Не для школы, а для жизни мы учимся». Мы даём возможность развивать страну. Кто, если не мы?

Я много внимания уделяю поездкам в регионы, встречам с ректорами, созданию совместных сетевых программ, двойных дипломов, студенче-

ским обменам. У нас есть разные проекты развития региональной сети университетов.

Мы реализуем большой проект студенческих экспедиций «Открываем Россию заново». Студенты приезжают в разные регионы России, решают прикладные задачи вместе с региональной властью, местными университетами. Реальные проекты в регионах – это и есть их главная миссия как студентов.

В этом году проект стал общероссийским, одной из крупных программ платформы «Россия – страна возможностей». Это ещё одна практика Вышки, которая вышла за её пределы и распространяется не только на наших студентов.

У нас есть система постдоков, когда ребята приезжают из региональных университетов на стажировки. Получают дополнительные навыки, компетенции, возвращаются

в свои университеты, чтобы в них уже работать на более высоких позициях, преподавательских и научных. Создают свои научные школы в регионах.

в период пандемии. В Вышке собирались ректоры, был мозговой центр разработки технологий онлайн-обучения. Своего рода центр адаптации университетов к новым усло-

**«Очень важно, чтобы способные и талантливые ребята, которые родились и выросли не в столице, получали хорошее образование дома и оставались там».**

Поэтому я бы говорил не только о двойных дипломах, а в комплексе о нашей программе развития университетов во всех регионах России.

– **Вышка – лидер среди университетов по количеству онлайн-программ бакалавриата и магистратуры. Однако существует мнение, что онлайн-образование несёт в себе определённые риски...**

– Онлайн-культура, которая успела сформироваться в университете, очень помогла нам

вним, когда мы учили новые понятия, например «прокторинг».

Есть такое международное понятие – «массовые открытые онлайн-курсы». Ты размещаешь курс в открытом доступе, и к нему может присоединиться, прослушать несколько миллионов человек. Это элемент мягкой силы, образовательной, академической дипломатии. Высшая школа экономики первой подхватила этот тренд. В 2014



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

году у нас появились первые такие курсы, потом мы вошли в партнёрство с международной платформой, зарубежными университетами, а также стали соучредителями Национальной платформы открытого образования.

К сожалению, сегодня мы немножко замылили понятие онлайн-образования. Всё, что происходит на экране нашего мобильного устройства или компьютера, – это уже онлайн-обучение.

Например, динозаврик, который учит первоклассника, – это тоже онлайн-обучение, но это не наш бизнес. Есть онлайн-программы магистратуры, где взрослые люди инвестируют в себя, в то, чтобы получить образование того уровня и качества, которое нужно им в профессии, понимая, что им не хватает тех или иных современных знаний, потому что они учились в другое время. Для того чтобы сейчас качественно выполнять свою работу, им нужно хорошее образование.

Где его взять? Конечно, в интернете. Эти люди работают, поэтому не могут прийти на вечернее обучение, как это было в Советском Союзе, или зачислиться на заочку. Нам вообще нужно уже забыть термин «заочка», ведь технологически мы готовы предоставить людям знания и технологии их получения через интернет, через мобильные устройства. В каком-то смысле онлайн-образование – это качественная альтернатива поисковым системам. Период пандемии позволил нам накопить культуру онлайн-преподавания,



Лемка Измайлова, директор Росаккредагентства, Никита Анисимов и Михаил Кожевников, президент Группы компаний «Просвещение», на подписании соглашения о сотрудничестве между участниками проекта «Лингвотест»

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ведь даже на дневном отделении студенты у нас обучались дистанционно.

К онлайн-образованию надо относиться как к достижению современной цивилизации. Оно не заменяет офлайн-формата, но расширяет возможности человека, позволяет ему воспользоваться лучшими учебными программами, а не бессистемной информацией, разбросанной по интернету.

– Студенты, обучающиеся онлайн, приезжают сдавать экзамены очно?

– Нет. Считайте, что у них отдельный кампус Высшей школы экономики – в смартфоне. Экзамены проходят точно так же, онлайн.

– Но как определить, что человек не жульничает?

– Для этого существуют прокторинговые системы, обеспечивающие контроль соблюдения правил при сдаче экза-

мена. Камеры контролируют движение взгляда, фоновые шумы. Это довольно дорогой софт, есть специальные компании, которые занимаются его разработкой.

Куда-то повернулся, что-то сказал, переложил бумажку – результаты немедленно аннулируются.

– Вы упомянули онлайн-кампус Вышки. Но как быть с

**«К онлайн-образованию надо относиться как к достижению современной цивилизации. Оно не заменяет офлайн-формата, но расширяет возможности человека, позволяет ему воспользоваться лучшими учебными программами, а не бессистемной информацией, разбросанной по интернету».**

В некотором смысле онлайн-экзамены куда жёстче обычных, ведь там полностью исключён человеческий фактор. Когда проводится очный экзамен, преподаватель может отвернуться, а студент в этот момент – что-то подсмотреть. В онлайн это исключено.

той средой, о которой вы говорите? Ведь такие студенты не общаются между собой.

– Вы правы. Как сформировать среду в онлайн – сложный вопрос. Студенты, обучающиеся дистанционно, не вовлечены ни в одну из социальных активностей. Они



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

не принимают участия в научных семинарах, поездках... Мы пытаемся что-то придумать, проложить дорогу, которую потом покажем другим университетам. Это не самая простая задача ещё и потому, что речь идёт о взрослых людях, каждый из которых живёт собственной жизнью, не завязанной на учебный процесс.

Недавно у нас было интервью с одним из таких студентов – капитаном дальнего плавания. Разумеется, он не может приезжать на очные мероприятия, учится буквально с корабля. Как вовлечь его в среду Вышки, в онлайн-коммуникацию? Это совершенно иной процесс и с методологической, и с психологической точки зрения.

Ещё важно и то, что каждый наш студент не просто находится в этой среде, а стано-

вится элементом её формирования. Ведь среда состоит из личностей.

Мы хотим, чтобы человек, окончивший онлайн-программу, мог сказать: «Я – выпускник Вышки!» Чтобы он гордился этим.

**– Последние события как-то сказались на деятельности университета?**

– Незаконные ограничения, противоречащие международному праву, которые называют санкциями, дали нам возможность создавать своё: реализовывать проекты, которые раньше откладывались, и продвигать их. Мы только что подписали тройственное соглашение с Группой компаний «Просвещение» и Росаккредитованием по запуску системы «Лингвотест». Это полностью российская разработка – система оценки компетенций в

иностранных языках. Раньше мы пользовались зарубежными аналогами.

Ограничить образование невозможно, ведь знание не имеет точек воздействия. Университеты – носители, провайдеры этого знания. Поэтому отказ тех или иных зарубежных платформ от сотрудничества с нами – это просто возможность реализовать свои идеи без них, вот и всё.

**– Может ли усиление кооперации с дружественными странами повлиять на учебные программы?**

– Раньше мы существовали в рамках определённой, однополярной экономической модели. Нынешние события заставили нас оглянуться: какие альтернативы существуют в мире? Возможно, мы недостаточно рассказываем о них студентам?

Например, раньше о понятии «исламский банкинг» говорили лишь на немногих учебных программах. А ведь в этой системе вращается огромное количество денег, она очевидна для всех стран, где нельзя давать в долг под проценты. Сейчас эта культура начинает приходить в Россию под названием «партнёрский банк», и вслед за этим неизбежно меняется содержание курсов. Ведь студенты спрашивают: «А почему вы нам это не преподаёте?» Университеты всегда слышат студентов, начинают реагировать на их запросы, и появляются преподаватели по такой дисциплине. Мир меняется, экономический центр начал смещаться из Сингапура в Куала-Лумпур и Дубай. В этих городах есть исламский банкинг, значит, люди, которые будут там работать, должны понимать его суть.

Взаимосвязь с реальностью – часть ДНК университета. У государства есть промышленная политика, которая базируется на научной, а та, в свою очередь, на образовательной.

не стоял у штурвала. У капитана большого судна задача просчитывать траекторию движения на несколько дней вперёд. Если начинаешь быстро крутить руль, значит, ты

**«МОЁ ЖИЗНЕННОЕ КРЕДО – ВО-ПЕРВЫХ, СМОТРЕТЬ ДАЛЬШЕ, ЧЕМ СОБСТВЕННЫЙ НОС, ВЕСТИ К ЦЕЛИ И НЕ КРУТИТЬ РУЛЬ ПО МЕЛОЧАМ, РЕШАЯ ТОЛЬКО ЛОКАЛЬНЫЕ БЛИЗЛЕЖАЩИЕ ЗАДАЧИ, А ВО-ВТОРЫХ, НЕ МЕШАТЬ КОМАНДЕ ДЕЛАТЬ СВОЮ РАБОТУ».**

Если нет понимания того, что даёт университет для реальной жизни, для экономики, для общества, то он существует без смысла. Причём генерировать смысл существования университета должен сам.

**– Раз мы говорим о капитанах, считается, что у штурвала большого корабля капитану лучше не делать резких движений...**

– Мне кажется, это придумал человек, который никогда

ошибся в прогнозировании его движения. Значит, где-то рядом айсберг и нужно срочно от него уворачиваться.

Моё жизненное кредо – во-первых, смотреть дальше, чем собственный нос, вести к цели и не крутить руль по мелочам, решая только локальные близлежащие задачи, а во-вторых, не мешать команде делать свою работу. Ведь в команде каждый делает своё дело, поэтому корабль идёт. **БР**

**СПРАВКА**



**Анисимов Никита Юрьевич,** ректор Высшей школы экономики. Родился 20 февраля 1978 г. в г. Химки Московской области.

В 1998 г. окончил механико-математический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова.

В 2001 г. защитил диссертацию на соискание учёной степени кандидата физико-математических наук на тему «Инволютивные тождества бесконечномерных алгебр».

В 2002–2009 гг. работал в ректорате МГУ им. М. В. Ломоносова: ведущим специалистом, начальником отдела Управления дополнительного образования (2002–2004), заместителем начальника Управления академической политики и организации учебного процесса (2004–2007), заместителем проректора по академической политике (2007–2009).

В 2009–2013 гг. – сначала исполняющий обязанности, затем проректор МГУ им. М. В. Ломоносова.

В 2013–2016 гг. – проректор по учебной работе в Университете машиностроения (МАМИ), затем первый проректор, исполняющий обязанности ректора.

18 августа 2016 г. был назначен исполняющим обязанности ректора Дальневосточного федерального университета, 14 декабря 2017 г. – ректором на 1 год, а 14 декабря 2018 г. – ректором сроком на 5 лет. С 3 июля 2021 г. распоряжением Председателя Правительства РФ Михаила Мишустина назначен ректором НИУ ВШЭ.

# АНДРЕЙ ВОРОБЬЕВ: «ВШЭ ЗАНИМАЕТ ОСОБОЕ МЕСТО В НАШЕЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ»

Среди руководителей российских регионов, государственных служащих самого высокого ранга немало людей, которые так или иначе были связаны с Высшей школой экономики. В их числе губернатор Московской области Андрей Воробьев, который уже много лет несёт на себе огромный груз ответственности как руководитель одного из ключевых регионов страны. Он с благодарностью вспоминает время, проведённое в стенах Высшей школы экономики, – и в качестве слушателя программы МВА, и в роли преподавателя.

– Какие самые яркие впечатления остались у вас от времени сотрудничества с университетом?

– Что касается Высшей школы экономики, то моё знакомство с ней было основано на курсах МВА по коммуникационному менеджменту, которые я успешно прошёл. Очень благодарен преподавателям, которые эту новую дисциплину тогда развивали и старались доходчиво донести все нюансы. Уверен, что за эти годы программа обрела новые формы и стала ещё сильнее.

Очевидно, что Вышка занимает особое место в нашей системе образования. Школьники выпускных классов, с которыми мы встречались в разных форматах, часто называют ведущим вузом страны именно Высшую школу экономики, отмечая там хорошее качество преподавания, в частности на компьютерном и ИТ-направлении. Это востре-

бованные и нужные дисциплины, которые, надеюсь, будут активно развиваться.

Хочу, конечно, вспомнить и свои лекции, которые я читал как приходящий профессор. Это был интересный и полезный опыт, который много мне дал. Очень надеюсь, что ВШЭ

приоритетных, требующих незамедлительного решения?

– Перед нашей командой есть одна главная и неизменная задача – заботиться о людях. Каждое время имеет свои особенности, случаются разные ситуации и вызовы – и важно в поисках ответов на них всег-

**«Школьники выпускных классов, с которыми мы встречались в разных форматах, часто называют ведущим вузом страны именно Высшую школу экономики, отмечая там хорошее качество преподавания».**

и дальше будет стремиться к лидерству и использовать всё самое новое в образовании.

– Стремление занимать лидирующие позиции, выбор инновационного пути развития свойственны и сегодняшнему Подмосковию. Какие задачи, стоящие перед областью, вы могли бы выделить в числе

да уделять большое внимание чуткости власти. Или же, говоря языком бизнеса, клиентоориентированности. Делать так, чтобы как можно больше вопросов жителей решалось оперативно, а государственные услуги оказывались быстро. Обратная связь при этом является залогом успеха. Мы точно



знаем, чего в первую очередь ждут от нас жители, и этот подход, этот принцип влияет на логику наших действий во всех направлениях.

Первое – это, конечно, СВО и всё, что с ней связано. Наша задача – уделить внимание бойцам и их семьям. Мы решаем самые разные вопросы: мобилизованных обеспечиваем дополнительной амуницией, семьям и близким помогаем получить выплаты в 200 тыс. рублей, без очереди устроить малыша в детский сад. Бытовых тем много: привезти продукты или лекарства, что-то починить. Для этого на каждой территории работает центр поддержки. У многих мужья и сыновья призваны в Вооружённые силы, и мы должны сделать так, чтобы их родные и близкие не оставались одни. У них есть мы – власть муниципальная и региональная, есть волонтеры, депутаты, которые тоже в команде и помогают, –

важно, чтобы люди чувствовали и знали, что мы рядом.

Второе – экономика и рабочие места. Этой теме много внимания уделяют на разных форумах. Вся работа на федеральном и региональном уровне сейчас сосредоточена на том, чтобы помочь и об-

поддержки и в будущем году. Экономика – несмотря на санкции – это приоритет, она даёт

нам возможности развивать такую большую и сложную систему, как Московская область.

Третье – это вся хозяйственная повестка. Жизнь продолжается. Здравоохранение,

**«Вся работа на федеральном и региональном уровне сейчас сосредоточена на том, чтобы помочь и облегчить жизнь бизнесу, малым и средним предприятиям, убрать административную нагрузку и лишние проверки».**

легчить жизнь бизнесу, малым и средним предприятиям, убрать административную нагрузку и лишние проверки. Программы поддержки – земля за 1 рубль, промышленная ипотека, льготные кредиты – всё это тоже очень востребовано у предпринимателей. Мы планируем продлить эти меры

образование, чистота и порядок в городах, комфортные и безопасные дороги – всё это важные критерии качества жизни людей. Подмосковье на протяжении последних 10 лет (за исключением пандемийного периода, когда темп был меньше) прирастает в среднем на 90 тыс. человек в год. Люди



приезжают в наш регион, чтобы жить, работать, планировать будущее, заводить детей. Наша задача – соответствовать, нужно сохранить высокий темп по строительству инфраструктуры, школ, поликлиник, дорог.

Отдельный акцент хочется сделать на новациях и технологиях. И это не только цифровизация, которая позволяет

**в Подмосковье после ухода части зарубежных инвесторов?**

– Я бы не стал замыкать происходящие перемены в экономике на решениях зарубежных инвесторов. В Подмосковье более 180 крупных промышленных предприятий с иностранным капиталом почти из 40 стран мира. Из них семь компаний были проданы российским владельцам. В

У предпринимателей своя философия, экономика живёт по своим законам. Поэтому я не считаю, что для нас экономические связи с западными странами – это навсегда перевёрнутая страница. Как говорится, от любви до ненависти и обратно всего один шаг. Да, мы разворачиваемся на Восток, активнее поддерживаем отечественных инвесторов и занимаемся импортозамещением, но никого не списываем со счетов и всегда рады честному партнёрству.

Хочу сказать спасибо федеральному правительству за все меры поддержки бизнеса, которые как раз направлены на то, чтобы случившийся кризис стал окном возможностей для наших предпринимателей. Мы со своей стороны также прилагаем к этому максимум усилий.

**– Какие из наиболее важных проектов продолжают реализовываться, несмотря на уход иностранных партнёров?**

– Большинство проектов реализуется в штатном режиме. Мы предлагаем промыш-

**«Почти сотня подмосковных компаний занимается модернизацией и расширением производства, это позволит создать порядка 15 тыс. рабочих мест».**

обеспечить удобное получение услуг от государства. Это всё новое в разных сферах, что позволяет нам, с одной стороны, оптимизировать процессы, а с другой стороны, быть конкурентоспособными. Всё умное должно быть с нами. Мы много учимся, в том числе у бизнес-структур, у других регионов России, наших соседей, – и делаем это с удовольствием.

**– В какой степени изменилась экономическая ситуация**

их числе «Макдоналдс», «Валио», «Хухтамаки», «Оби». Ещё девять – переданы или находятся в процессе передачи российскому менеджменту. Это, например, «Рехау», «Данфос», «Данон», «Грундфос», «Тетра Пак». Все эти компании работают сейчас и планируют дальнейшее развитие в России, но уже с новым руководством. Это позволяет сохранять рабочие места, производства, налоги и многие товары на полках магазинов.

ленную ипотеку, готовые площадки, сопровождаем каждый инвестпроект. И инвесторы – как отечественные, так и зарубежные – знают это и осознанно выбирают Подмосковье. Есть и особые случаи, когда при переходе бизнеса сокращают персонал. Мы подключаемся в ручном режиме, подбираем людям другую работу в тех же или смежных отраслях.

У тех предприятий, что остались работать в Подмосковье, проблем тоже хватает. Перекрыт доступ к зарубежным финансам, транзиту товаров, технологий и услуг, необходимых для реализации проектов. Из-за санкций не получается импортировать некоторые комплектующие. Мы помогаем резидентам чем можем, но любая адаптация требует времени и терпения. Поэтому люди, которые вложили свои средства в новые заводы и линии, реализовали здесь свои планы и мечты, уходить не хотят. Мы их в этом поддерживаем.

**– В чём суть и основные цели программы «Новая экономика Подмосковья»? В какой стадии реализации она находится?**

– Новой экономикой мы назвали наш поэтапный план по

довольственной безопасности, туризм – мы отразили в «Новой экономике Подмосковья».

Ключевые акценты – на импортозамещении в машиностроении, на всём, что связано с продовольственной безопасно-

**«В ноябре мы также запустили цифровой сервис по подбору земель для аграриев. На геопортал Подмосковья уже загружено более 200 земельных участков общей площадью порядка 3 тыс. га для предоставления в безвозмездное пользование».**

преодолению новых вызовов. Это «живой» документ, он постоянно актуализируется. Чтобы его сверстать, мы встречались с предпринимателями и спрашивали, что сейчас для них актуально. Всё ключевое, о чём говорит Президент РФ, – импортозамещение, господдержка ИТ, занятости, про-

АПК и пищепромом. Наши меры поддержки работают. По программе «Земля за 1 рубль» будет построено 36 новых предприятий, которые подключились к замещению импорта. Почти сотня подмосковных компаний занимается модернизацией и расширением производства, это позволит создать порядка 15 тыс. рабочих мест.



В ноябре мы также запустили цифровой сервис по подбору земель для аграриев. На геопортал Подмосковья уже загружено более 200 земельных участков общей площадью порядка 3 тыс. га для предоставления в безвозмездное пользование. Это стало возможно благодаря программе «Подмосковные 10 га».

Сейчас показатели бюджета говорят, что патовой ситуации в экономике нет. Благодаря диверсификации за январь–октябрь этого года мы получили 15,5% роста доходов – несмотря на то, что база в прошлом

году тоже была хорошая. В 2023 году доходы консолидированного бюджета области впервые превысят 1 трлн рублей.

Вместе с тем жизнь нас научила, что прогнозы – дело неблагодарное. И нужно всегда иметь план Б, разные сценарии. Мы готовы к тому, что темпы роста доходов могут замедлиться, и в 2023 году внедрим новый подход к управлению расходами бюджета на строительство: новые крупные стройки можно будет начинать только после оценки доходов бюджета, а также социально-экономической ситуации в целом. То есть перед тем, как готовить проект и выводить

экскаватор на площадку, мы должны быть уверены, что можем себе позволить масштабные капитальные вложения с поправкой на исполнение бюджета. Да, как сегодня шутят, горизонт планирования уменьшился до 10 минут, но именно гибкость и ручное управление во многом помогают разгружать самые сложные и нестандартные ситуации.

Мы понимаем, что несём ответственность за жизнь огромного количества жителей – почти 9 млн человек проживают сейчас в Подмосковье. Поэтому мы должны работать с умом и большим вниманием к людям. **БР**

СПРАВКА



**ВОРОБЬЕВ Андрей Юрьевич,**  
губернатор Московской области  
Родился 14 апреля 1970 г. в г. Красноярске.  
В 1988–1989 гг. проходил службу в Вооружённых Силах СССР.  
В 1995 г. окончил Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова, в 1998 г. – Всероссийскую академию внешней торговли Министерства торговли РФ, специальность «экономист-международник со знанием иностранного языка».

В 2006 г. после обучения в Государственном университете – Высшей школе экономики (Институт коммуникационного менеджмента) получил степень МБА по политическим и бизнес-коммуникациям.  
Кандидат экономических наук.  
В 1991–1998 гг. развивал собственный бизнес.  
В 1998–2000 гг. – генеральный директор ЗАО «Русская рыбная компания».  
В 2000 г. работал в Аппарате Правительства РФ помощником заместителя Председателя Правительства РФ С. К. Шойгу.  
В 2000–2012 гг. – президент Межрегионального общественного фонда поддержки Всероссийской политической партии «Единая Россия».  
В 2002–2003 гг. – член Совета Федерации ФС РФ, представитель от исполнительного органа государственной власти Республики Адыгея, заместитель председателя Комиссии Совета Федерации по контролю за обеспечением дея-

тельности Совета Федерации, член Комитета Совета Федерации по бюджету и налогам.  
В 2003–2011 гг. – депутат Госдумы РФ IV и V созывов, заместитель руководителя фракции Всероссийской политической партии «Единая Россия».  
В 2005–2012 гг. – руководитель Центрального исполнительного комитета Всероссийской политической партии «Единая Россия».  
В 2011–2012 гг. – депутат Госдумы РФ VI созыва, руководитель фракции Всероссийской политической партии «Единая Россия», заместитель Председателя Госдумы РФ.  
С 8 ноября 2012 г. по 8 сентября 2013 г. – временно исполняющий обязанности губернатора Московской области.  
С 10 сентября 2013 г. – губернатор Московской области.  
Награждён медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» I степени (2007 г.), орденом Почёта (2010 г.), орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени (2015 г.).

ПОЗВОЛЬТЕ  
НАМ  
ОСТАТЬСЯ  
В ВАШЕМ  
СЕРДЦЕ.\*

*Позвольте увлечь вас завораживающим видом на Красную площадь.*

*Позвольте окружить вас роскошью тонкого шелка и вишневого дерева.*

*Позвольте предложить вам негу теплой воды, подсвеченной кристаллами.*

*Позвольте превратить ваш отъезд из Москвы в прелюдию возвращения.*



Забронировать номер и получить дополнительную информацию можно по телефону +7 495 225-88-88 или на сайте [www.ritzcarltonmoscow.ru](http://www.ritzcarltonmoscow.ru).



THE RITZ-CARLTON®  
MOSCOW



## АЛЕКСЕЙ РЕПИК: «УЧЁБА В ВЫШКЕ СФОРМИРОВАЛА У МЕНЯ КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ОТНОШЕНИЯ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ»

Основатель и председатель совета директоров Группы компаний «Р-Фарм», председатель Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» Алексей Репик считает, что учёба в НИУ ВШЭ дала ему уверенность в правильности выбранного жизненного пути.

– Сегодня, спустя годы, какие воспоминания о времени обучения в Вышке остаются самыми яркими?

– Мои воспоминания о студенчестве очень разные, эти годы вместили множество интересных моментов и, конечно, ряд непростых задач. Но совершенно точно учёба в Вышке сформировала у меня ключевые принципы отноше-

ния к предпринимательству, обеспечила теоретический и идеологический, если угодно, бэкграунд, убедила меня в том, что бизнес – это полезное и нужное для общества дело.

Если говорить о конкретных воспоминаниях, в годы студенчества я устроился на свою первую работу, где смог конвертировать полученные в вузе теоретические знания в

реальный, практический опыт. Который и лёг в основу моей дальнейшей деятельности.

– Вы учились по специальности «экономика и управление предприятием». В какой степени те знания, которые вы получили в Вышке, изменили ваши подходы к управлению и развитию компании?

– Один из важнейших уроков, полученных мною за вре-

мя учёбы в Вышке, касается стандартов и правил ведения предпринимательской деятельности. Это сейчас ответственность и транспарентность основной массы российских компаний кажутся чем-то самим собой разумеющимся. Но ещё 20 лет назад культура ведения бизнеса только зарождалась.

Уроки экономической школы позволили в том числе досконально изучить мировые бизнес-практики, взять лучшие из них на вооружение.

– Поддерживаете ли вы сегодня отношения с кем-то из бывших учеников или преподавателей ВШЭ?

– Учёбе в Вышке я обязан знакомством со многими людьми. Например, с Александром Николаевичем Шохиним. Он выдающийся экономист, педагог и наставник, очень дорожу многолетним общением и взаимодействием с ним – в последние годы по линии возглавляемых нами организаций, «Деловой России» и РСПП.

Разумеется, мы поддерживаем тёплые, даже дружеские отношения со многими другими преподавателями и выпускниками, в особенности с теми, кто занимается бизнесом или общественной деятельностью. Некоторые из выпускников активно вовлечены как в работу «Деловой России», так и Группы компаний «Р-Фарм».

Кроме того, стараюсь всегда откликаться на приглашения руководства Вышки пообщаться с нынешним поколением студентов, поделиться своим опытом и экспертизой. Такие встречи позволяют увидеть в стенах школы много знакомых лиц, очень ими дорожу.

– Как повлияла сегодняшняя экономическая и геополитическая ситуация на деятельность «Р-Фарм» и компаний, входящих в «Деловую Россию»?

– Последние годы, начиная с пандемии ковида, были непростыми для бизнеса и российской экономики в целом. Но настоящий предприниматель привычен к вызовам и поискам нестандартных решений. Нужно продолжать делать своё дело и помнить: любая турбулентность хороша тем, что открывает новые возможности. И их важно видеть.

Сейчас происходит структурная адаптация и перестройка российского бизнеса, связанная с формированием новых логистических и коопе-

рационных цепочек, поиском новых партнёров и выходом на новые рынки, запуском производства критически важной импортозамещающей продукции. В фарватере этих процессов, безусловно, находятся компании «Деловой России».

Одновременно бизнес остаётся очень важным инструментом «мягкой дипломатии». Независимо от страны своего происхождения предприниматели говорят на одном языке, непрерывно ищут новые точки роста. Это подтверждает активизация контактов с зарубежными предпринимательскими объединениями по линии «Деловой России»: сейчас идёт подготовка ряда бизнес-миссий в такие страны, как Турция, ОАЭ, Иран, Индия и многие другие.

БР

### СПРАВКА



**РЕПИК АЛЕКСЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ**, основатель и председатель совета директоров Группы компаний «Р-Фарм», председатель Общероссийской общественной организации «Деловая Россия». Родился 27 августа 1979 г. в г. Москве.

Окончил НИУ ВШЭ по специальности «экономика и управление предприятием». С 1995 г. работает в области здравоохранения и фармацевтики.

В 2001 г. основал Группу компаний «Р-Фарм».

С 2012 г. – сопредседатель по международной деятельности Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», в сентябре 2014 г. избран президентом организации. С декабря 2019 г. занимает должность председателя «Деловой России».

Член Совета по стратегическому развитию и национальным проектам при Президенте РФ, Правительственной комиссии по проведению административной реформы, Подкомиссии по совершенствованию контрольных (надзорных) и разрешительных функций федеральных органов исполнительной власти и ряда других правительственных комиссий.

Награждён медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степени.

## ОЛЕГ ФОМИЧЁВ: «ВЫПУСКНИКИ ВЫШКИ УЗНАЮТ ДРУГ ДРУГА С ПЕРВОГО ВЗГЛЯДА»

Директор по стратегическому планированию и развитию АО «КомплексПром» Олег Фомичёв – из тех людей, о которых уважительно говорят: «Это профессионал». Вся его успешная карьера – как на ответственных постах на государственной службе, так и в бизнес-структурах – является подтверждением этого. Основа, фундамент высочайшего профессионализма были заложены, как считает Олег Фомичёв, в годы обучения в Высшей школе экономики.

– Как получилось так, что, уже будучи студентом Новгородского политехнического университета, вы вдруг оказались в Высшей школе экономики?

– Я как раз оканчивал четвёртый курс Политеха в Нижнем Новгороде, а в Вышке появилась очень интересная, совместная с Евросоюзом программа, которая давала шанс студентам из регионов поступить дообучиться в Высшую школу экономики.

Тогда в стране с экономическим образованием было совсем плохо, а Вышка только начинала готовить по современным стандартам преподавания экономической теории, организовала на базе нескольких базовых университетов страны набор в целевую магистратуру.

Предполагалось, что Вышка соберёт молодых, перспективных, толковых, дообучит их в магистратуре 2 года и дальше отправит преподавать студентам экономическую теорию.

Здесь свою роль сыграл, конечно, его величество случай. Обратил внимание на объявление в деканате о наборе в ВШЭ. И сразу решил попробовать, попытаться счастья.

– Не вы один, наверное?

– Да, желающих было немало. Почти 20 человек на место. Но я учился хорошо и смог попасть в число трёх счастливых. Если бы мне это не уда-

оказалось, что уровень преподавания и объём моих собственных усилий, которые я должен был прилагать для достижения результата, здесь на порядок выше.

В Политехе к концу четвёртого курса я без особых усилий сдавал все экзамены на пятёрки, участвовал в общественной, культурной, спортивной жизни вуза. Было весело и

**«НА ПЕРВЫХ ПОРАХ БЫЛО ТРУДНО. ВСЁ СОВСЕМ НЕ ТАК, КАК В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ. ВСЁ-ТАКИ ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО УРОВЕНЬ ПРЕПОДАВАНИЯ И ОБЪЁМ МОИХ СОБСТВЕННЫХ УСИЛИЙ, КОТОРЫЕ Я ДОЛЖЕН БЫЛ ПРИЛАГАТЬ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА, ЗДЕСЬ НА ПОРЯДОК ВЫШЕ».**

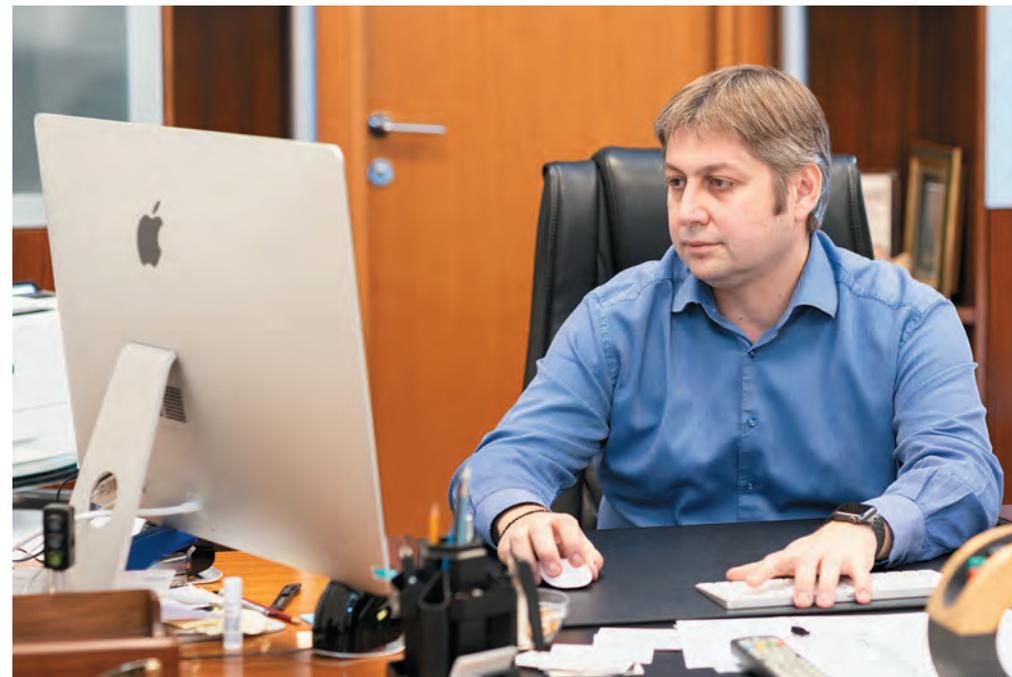
лось, вся дальнейшая жизнь сложилась бы как-то иначе. Но так уж распорядилась судьба. И я, конечно, об этом не жалею.

– Освоились на новом месте учёбы быстро?

– Нет, на первых порах было трудно. Всё совсем не так, как в Нижнем Новгороде. Всё-таки

интересно, но вот что касается уровня получаемых знаний...

Когда я поступил в ВШЭ, в первом семестре было вообще всего 3 дня занятий в неделю, а остальное время отводилось на самоподготовку. Я практически не вылезал из библиотеки, чтобы переработать то, что нам



ФОТОСЛУЖБА ИД ГСПП

давали за эти 3 дня. Я должен был прочитать ещё уйму другой литературы (на английском языке в основном), потому что на тот момент даже учебников нормальных по экономике на русском языке не было.

И, кстати, я очень здорово продвинулся во владении английским языком, что было необходимо, так как многие лекторы в Вышке были иностранцами и читали лекции именно на английском.

Пришлось приспособливаться к новому, несравненно более интенсивному ритму самого процесса обучения. Это было очень трудно, но именно тогда я понял, что такое нормальное преподавание экономики в университете мирового уровня.

– Вас готовили именно как преподавателей экономики. Вы тогда рассматривали возможность заняться преподавательской деятельностью?

– Изначально, поскольку нас всех сразу к этому готовили, нам ограничили перечень специальностей, на которые мы в Высшую школу экономики могли поступать. У нас были две самые «жёсткие» специальности – экономическая теория

курсе университета уже начал работать. По тогдашней логике Высшей школы экономики, студенты-магистранты должны были уже как-то постепенно осваиваться во взрослой жизни.

Да и время было непростое. Только что был кризис 1998

**«ПРИШЛОСЬ ПРИСПОСАБЛИВАТЬСЯ К НОВОМУ, НЕСРАВНЕННО БОЛЕЕ ИНТЕНСИВНОМУ РИТМУ САМОГО ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ. ЭТО БЫЛО ОЧЕНЬ ТРУДНО, НО ИМЕННО ТОГДА Я ПОНЯЛ, ЧТО ТАКОЕ НОРМАЛЬНОЕ ПРЕПОДАВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В УНИВЕРСИТЕТЕ МИРОВОГО УРОВНЯ».**

и математические методы в экономике. Это вообще хардкор всей тогдашней Вышки.

Я изначально был ориентирован на то, чтобы приехать, подготовиться и вернуться. Но к моменту выпуска из Высшей школы экономики ситуация изменилась. Я на втором

года. Руководство Высшей школы экономики это понимало и приветствовало, если студенты

старались как-то заработать себе на жизнь в этих трудных условиях. Нам на втором курсе магистратуры организовали вечерние занятия. Мы приходили учиться в 5 часов вечера.



– Как-то всё это сейчас звучит непривычно: профессор и студент вместе едут в метро и беседуют на темы экономического развития страны...

– А вот такое интересное время было. И такие в Вышке профессора. Кстати, Владимир Александрович Мау для меня и сейчас старший друг, наставник, человек, к которому я отно-

Я устроился на работу в Министерство экономического развития, которое тогда было главным, наверное, работодателем для Вышки. Опять помог случаем. Я просто увидел на кафедре объявление, приглашающее на «собеседование в Минэкономки на начальные

нечно, тогда всё было попроще с точки зрения регламентации.

А дальше судьба меня вела по очень интересному пути. Как-то в вагоне метро мы оказались рядом с Владимиром Александровичем Мау – нынешним ректором Академии РАНХиГС. Возвращались из Вышки, где

шусь с глубочайшим уважением.

– Вы сейчас часто общаетесь со своими бывшими соучениками по Вышке?

– К сожалению, лично встречаться получается редко. В соцсетях переписываемся довольно активно. Я, скорее, общаюсь с большим количеством выпускников Высшей школы экономики других лет. Мы узнаём друг друга буквально с первого взгляда. Своего рода идентификатор «свой-чужой». (Смеётся.) У нас в офисе выпускников Вышки разных лет немало.

В принципе, и на госслужбе, и по бизнесу, когда ты узнаёшь, что человек окончил Высшую школу экономики, ты понимаешь, как с ним нужно общаться. Это сразу определённый уровень комфорта в общении даёт. Потому что понимаешь, что человек с тобой в любом случае примерно на одной волне, и ты можешь с ним обсуждать достаточно сложные вопросы, не боясь того, что он чего-то не поймёт.

он тогда преподавал. Разговорились. И он неожиданно предложил мне попробовать себя в роли помощника одного из экспертов, участвовавших в написании программы Германа Грефа. В итоге я был от Минэка откомандирован в Центр стратегических разработок, где в меру своих сил помогал писать эту программу. Было очень интересно. Незабываемое время!

**«К сожалению, лично встречаться получается редко. В соцсетях переписываемся довольно активно. Я, скорее, общаюсь с большим количеством выпускников Высшей школы экономики других лет. Мы узнаём друг друга буквально с первого взгляда.»**

позиции». И в итоге поступил в министерство на должность ведущего специалиста.

– Вот так просто? Приходит студент в министерство ведущим специалистом?

– На тот момент у меня формально всё же уже было высшее образование – бакалавриат Политеха. В этом смысле я имел возможность попасть на работу в госслужбу. Хотя, ко-

Это всегда очень хорошо, потому что вопросы часто бывают сложные и, чтобы их обсуждать, нужен определённый уровень подготовки. Далеко не у всех такой уровень есть.

– Какие задачи вам приходится решать сегодня?

– Я директор по стратегическому планированию и развитию АО «КомплексПром». Координирую цифровую трансформацию всех ключевых активов компании. Участвую и во взаимодействии с органами власти, хотя у нас есть большой GR-блок, и он очень даже успешен, на мой взгляд, один из лучших в принципе в стране из крупных компаний.

У нас есть компания «Цифра», которой мы частично владеем. Она занимается цифровой трансформацией крупных промышленных активов.

Я от нашей компании как управляющий курирую этот

актив, занимаюсь им, помогаю развивать. Ещё выполняю много различных поручений акционеров в части международных связей, контактов с другими странами, компаниями.

Очень помогает в работе понимание того, как работает экономика, как между собой связаны макроэкономические процессы и деятельность фирм, как в принципе работает государство как регулятор. Основы такого понимания были заложены, безусловно, во время учёбы. А моё развитие как профессионала продолжилось на этой основе на госслужбе, где я занимался как раз вопросами стратегического развития в целом страны, инновационной экономикой.

– У вас трое детей? Вопрос об их образовании уже актуален?

– Да. Старшему 17 исполнилось.

– В НИУ ВШЭ поступать не собирается?

– Мы Высшую школу экономики, безусловно, рассматриваем в качестве одного из вариантов. Сын до сих пор окончательно не определился, но пока рассматривает физмат в качестве приоритета. Тем не менее направления бизнес-информатики, аналитики данных тоже в круге его интересов. Поэтому вариант Вышки не исключается. И если сын остановится именно на нём, я буду двумя руками «за».

– Что вы как выпускник можете пожелать Высшей школе экономики в дни 30-летней годовщины со дня создания?

– Расти, крепнуть, пережить все сложности, невзгоды непростого времени. Сохранять за собой функцию маяка российского экономического и не только экономического образования. По-прежнему быть университетом, обучением в котором выпускники будут гордиться всю жизнь. **БР**

СПРАВКА



**Фомичёв Олег Владиславович,** директор по стратегическому планированию и развитию АО «КомплексПром». Родился в 1977 г. в г. Копейске Челябинской области. В 1998 г. окончил Нижегородский государственный технический уни-

верситет, в 2000 г. – Высшую школу экономики. В 1999 г. – ведущий специалист Департамента реформы предприятий Министерства экономики РФ. В 2000–2004 гг. занимал различные руководящие должности в Минэкономразвития России. В 2004–2006 гг. – директор по развитию фонда «Центр стратегических разработок». В 2006–2008 гг. работал в Российском союзе промышленников и предпринимателей, возглавлял различные рабочие органы РСПП. В 2008 г. – советник Министра экономического развития и торговли РФ. С 2008 по 2010 г. – директор Департамента стратегического

управления (программ) и бюджетирования Минэкономразвития России. С 2010 по 2018 г. – заместитель Министра экономического развития и торговли РФ. В 2018–2019 гг. – директор по стратегическому планированию и развитию ООО «Ренова-Холдинг Рус». С апреля 2019 г. – директор по стратегическому планированию и развитию АО «КомплексПром». Действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса. Награждён орденом Почёта (2011 г.) и медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени (2018 г.). Женат, воспитывает троих детей.

# АННА БЛЯХМАН: «СОВРЕМЕННАЯ МОЛОДЁЖЬ ОРИЕНТИРОВАНА НА РАЗВИТИЕ»

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики в Нижнем Новгороде» основан в 1996 г. и стал первым кампусом НИУ ВШЭ за пределами Москвы. Главная цель Высшей школы экономики в Нижнем Новгороде – подготовка высококвалифицированных кадров как для города, региона, так и для глобального рынка труда. Об основных задачах, стоящих сегодня перед вузом, его особой роли в образовательной системе региона, о преподавателях и студентах рассказывает директор филиала НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде Анна Бляхман.

– Можно ли сказать, что кампус Высшей школы экономики выделяется в ряду других вузов города, которых в Нижнем Новгороде немало?

– Да, здесь у каждого вуза своё лицо, но Вышка на нижегородском ландшафте играет особенную роль. Это университет, который стабильно входит в топ-15 по качеству приёма среди всех вузов Российской Федерации с бюджетным набором более 300 мест. В этом году мы единственные представляем в нём региональную Россию. Все остальные университеты – это Москва и Петербург, включая московский и санкт-петербургский кампусы Вышки.

На уровне субъекта Российской Федерации Вышка в Нижнем решает стратегическую задачу по привлечению и удержанию талантов в регионе. В последние несколько лет около половины поступающих на первый курс студентов – это молодые люди со всей России.

Кампус привлекает значительное число абитуриентов-олимпиадников со всей страны с баллами 95+ по результатам ЕГЭ. Таким образом, для сильных мотивированных абитуриентов нижегородская Вышка является своего рода порталом в Нижний Новгород.

– Как организовано ваше взаимодействие с властными структурами региона? Какие

открытых жителей сначала необходимо завоевать.

В Нижнем Новгороде всё равно так складывалось и у Вышки. Мы 26 лет на Нижегородской земле, и изначально наш путь был непростым. Нам надо было показать и доказать, что мы не варяги, а люди, заинтересованные в развитии региона.

Мы серьёзно вкладываемся и содействуем развитию

**«НА УРОВНЕ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ВЫШКА В НИЖНЕМ РЕШАЕТ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ЗАДАЧУ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ ТАЛАНТОВ В РЕГИОНЕ».**

механизмы при этом задействованы?

– Сначала, если позволите, немного истории. Нижнему Новгороду в прошлом году исполнилось 800 лет. Недавно вышел чудесный ролик о Нижнем Новгороде – городе с богатой историей. Суть ролика в том, что именно здесь, в настоящей России, доверие радушных и

образовательной системы в городе и области. Много работаем со школьными командами – с управленческими и педагогическими кадрами. Недавно запустили большой проект подготовки кадрового резерва муниципальных образовательных команд. На первый интенсив к нам приехали педагоги из 16 муницип-

палитетов, в том числе самых отдалённых.

Много работаем для развития исторической среды и сохранения культурного наследия города. Важно, что в эти проекты вовлечены студенты, которые не только перенимают лучшие практики, но переосмысливают их и предлагают новые формы работы с памятниками культуры и искусства.

Университет – это не только наука и образование, у него важная и серьёзная социальная миссия. Существует большой блок инициатив, связанных с культурным развитием, культурными проектами и задачами. Например, в рамках большого университетского проекта «Университет, открытый городу» мы организовали проект «Культурная среда». Это выставки, концерты, открытые для жителей и гостей города.

Совместно с правительством региона мы разрабатываем проекты для привлечения инвесторов и поддержки инвестиционных программ. Наша задача – развивать регион всеми ресурсами и силами, которые есть у большого университета.

В регионе сейчас сильная управленческая команда во главе с губернатором Глебом Сергеевичем Никитиным. Эта команда вызывает доверие, меняя жизнь региона к лучшему. У нас общие цели, и мне кажется, что нам удалось выстроить это взаимодействие.

– Какие специальности сейчас пользуются наибольшим спросом и популярностью у абитуриентов? Что интересует молодёжь? Какие направления она считает перспективными для себя?

**«МЫ СЕРЬЁЗНО ВКЛАДЫВАЕМСЯ И СОДЕЙСТВУЕМ РАЗВИТИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В ГОРОДЕ И ОБЛАСТИ. МНОГО РАБОТАЕМ СО ШКОЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ – С УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ И ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ».**

– Традиционно высоким спросом пользуются программы ИТ-направления – «Программная инженерия», «Прикладная математика и информатика», «Бизнес-информатика».

Нижний сам по себе позиционируется как своего рода ИТ-

Мекка. В регионе сформировался большой пул ИТ-компаний разработчиков, которые базируются в нашем городе. В Нижегородской области открывается ИТ-кампус. Это большой межвузовский проект, поддерживаемый на федеральном уровне.





не. Губернатор активно позиционирует Нижний Новгород как центр притяжения для тех, кому интересна сфера ИТ.

Неудивительно, что среди образовательных программ популярно всё, что связано с

и программа «Фундаментальная и прикладная лингвистика». В ней есть треки, связанные с компьютерной лингвистикой, нейролингвистикой.

На базе НИУ ВШЭ – Нижний Новгород работает Центр

**«НАША ЗАДАЧА – РАЗВИВАТЬ РЕГИОН ВСЕМИ РЕСУРСАМИ И СИЛАМИ, КОТОРЫЕ ЕСТЬ У БОЛЬШОГО УНИВЕРСИТЕТА».**

ИТ-направлением, в том числе междисциплинарные программы. К примеру, «Бизнес-информатика» – программа на стыке ИТ, экономики и менеджмента – формирует навыки управления бизнес-процессами и построения архитектуры предприятий.

На стыке естественных, физико-математических и гуманитарных наук располагается

языка и мозга. Специалисты Центра языка и мозга изучают вопросы нейролингвистики, исследуя связь языка и мозга с помощью современных экспериментальных методик. Наши лингвисты плотно работают с медиками, сопровождая так называемые операции с пробуждением на открытом мозге.

– **Наблюдая студентов 10 лет назад и студентов сегодняшних, вы понимаете, что они явно чем-то отличаются?**

– Они все чудесные. И те, что были 10 лет назад, и те, что сейчас. А наши – вообще самые лучшие!

Если серьёзно, то современная молодёжь гораздо больше, чем 10 лет назад (и тем более чем 15–20 лет), ориентирована на своё развитие. Когда я говорю «развитие», то это не про карьерный успех, а про своё персональное развитие.

Для них сейчас понятие карьеры в привычном для нас с вами смысле, когда это должностной рост в рамках одной компании, – очень условное преимущество. Им интересно развиваться, двигаться, что называется, по горизонтали и пробовать разное. Они ценят личное время и своё пространство.

– **Стремление к комфорту?**

– Да. В моей юности слова про индивидуализм носили негативную коннотацию. Но это про другой индивидуализм. Они чувствуют свои границы и воспринимают себя как личность. Они очень позитивные, разумные.

Может показаться, что у меня нерепрезентативная выборка, так как к нам приходят самые лучшие, но это не так. Я много работаю со школьниками, встречаюсь с учителями и детьми. Много работаю в приёмной комиссии и общаюсь с ребятами, поэтому я вижу весь срез, как мне кажется.

Сегодня молодые легко находят нужную им информацию. Они без сожаления отказываются от чего-то, что им

кажется ненужным и наносным. Завоевать их доверие – это особая история.

Они очень самостоятельны в принятии решений. Мне кажется, это важные вещи для понимания того, куда в целом движется наше общество.

Они за комфортное, правильное и бережливое потребление. Для них это не игра и не шутка – по поводу раздельного сбора мусора, энергосбережения. Они в этом ориентируются, хорошо на это реагируют. Это важно для них. Если про отличительные особенности, то я бы, наверное, вот так про них сказала.

– **Понятно, что бизнес региона заинтересован в притоке квалифицированных специалистов, сотрудничестве с вузом. Как организовать взаимодействие Вышки и крупнейших компаний?**

– Сразу оговорюсь, что это вечный спор о том, для кого

особенно важны результаты высшего образования. Для конкретной корпорации или вообще для развития экономики страны и формирования об-

когда корпорация, бизнес, производство, компания является не просто конечным потребителем, а участником всего процесса. Тогда они понимают,

**«Важно соблюдать баланс, которого можно добиться, когда корпорация, бизнес, производство, компания является не просто конечным потребителем, а участником всего процесса. Тогда они понимают, в чём разница между здесь и сейчас и тем, что будет через 4, 5, 6 лет».**

щества? Это большой вопрос. Ответ неочевиден.

Корпорация нам говорит, что ей нужно здесь и сейчас, а мы готовим студентов, чтобы они были конкурентоспособными через 5, 7, 10 лет. Развивали и строили будущее, а не делали что-то ретроспективно.

Важно соблюдать этот баланс. Его можно добиться,

в чём разница между здесь и сейчас и тем, что будет через 4, 5, 6 лет.

Базовая кафедра – одна из возможных форм, которыми мы активно пользуемся. Есть базовые кафедры от крупных компаний – таких как «Сбер», Керт. Есть кафедра УФНС – Управления Федеральной налоговой службы. Компании





способствуют повышению качества подготовки наших выпускников, включая в учебный процесс практические курсы и мастер-классы.

Они хорошо понимают, как устроено обучение в Высшей

школе экономики. Они включены во взаимодействие со студентами на самых ранних стадиях. Они предлагают нашим студентам реальные проекты. Не только учебные, а те, которые вышли из их решаемых задач.

Они понимают, что далеко не каждый из этих студентов придёт потом к ним работать, да это и не нужно. Но они заинтересованы в том, чтобы студент за 4–6 лет своего пребывания в университете зара-

ботал себе хорошее портфолио и понял, что он может, где он будет востребован. Но базовые кафедры – не единственная возможная форма сотрудничества. У нас много партнёров, которые пред-

лагают проекты, в том числе оплачиваемые для студентов. Есть задача, которая не может быть решена внутри бизнеса. Нужно что-то креативное, новое и нестандартное. Кто, как не студент, может это сделать? Предложить что-то, что никому из тех, кто уже 10–15 лет на производстве, не могло прийти в голову. Наши студенты взамен получают уникальный опыт. У них есть возможность посмотреть

на разные компании, попробовать себя в разных ролях. Это часто междисциплинарные и межкампусные команды. Например, была задача от компании из Саратова, а решали её совместно ребята из Москвы и Нижнего.

У нас нет образовательных программ и студентов, которые не были бы вовлечены во взаимодействие с реальным сектором экономики. Девиз Вышки «Не для школы, а для жизни мы учимся» – это не лозунг, это образ мысли и жизни.

– Как формируется профессорско-преподавательский состав вуза?

– Вышка – один из немногих университетов, которые практикуют настоящий, открытый конкурс профессорско-преподавательского состава. Мы – исследовательский университет, поэтому основная часть преподавателей являются одновременно и научными работниками. Они проводят исследования в рам-

ках наших лабораторий, проектных исследовательских центров или академических институтов, с которыми мы сотрудничаем.

Недавно Высшая школа экономики запустила инновационную для сферы образования модель, в которой преподаватель выбирает предпочтительную карьерную траекторию для развития – академическую, образовательно-методическую или практико-ориентированную.

В каждой траектории существуют индивидуальная система оценки и набор требований. Мы понимаем, что не всегда блестящий педагог является учёным-исследователем или методистом образовательных курсов. В то же время современное образование невозможно без сильных практиков с опытом работы в реальных и консалтинговых проектах. Именно поэтому система карьерных треков позволяет преподавателю развиваться в том направлении, которое ему наиболее интересно.

– Каким бы вы хотели видеть нижегородский кампус Вышки, скажем, через 10 лет? О чём мечтаете?

– Я бы хотела, чтобы нижегородская Вышка была центром притяжения в Нижнем Новгороде для хороших ребят не только со всей страны, но и со всего мира. Нижний Новгород достоин быть такой заметной точкой на карте, а Вышка точно может содействовать этому. Нижний Новгород уже

стал заметным благодаря нашей онлайн-программе «Магистр по компьютерному зрению». Сильные зарубежные специалисты и ребята, которые интересуются искусственным интеллектом, узнали слова «Нижний Новгород» благодаря нашей программе.

**«Все мои мечты связаны с тем, чтобы Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики" продолжал занимать значимое и достойное место в жизни Нижегородской области».**

Хочется, чтобы мы вместе с правительством Нижегородской области смогли решить ряд проблем, которые связаны с вопросами управления регионом на основе данных. У нас есть необходимые компетенции, и я надеюсь, что в зримой перспективе это получится.

В любом случае все мои мечты связаны с тем, чтобы Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» продолжал занимать значимое и достойное место в жизни Нижегородской области.

Сейчас строим новый корпус в центре города. Если про-

БР

СПРАВКА



**Бляхман Анна Александровна**, директор НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. Родилась в г. Горьком. Окончила НГТУ им. Р. Е. Алексеева по специальности «прикладная математика и информатика» (2001). Выпускник магистратуры НИУ ВШЭ по направлению «Менеджмент», магистерская программа «Управление в высшем образовании» (2017).

С 2004 г. работает в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Прошла путь от преподавателя кафедры математики до заместителя директора. Директор кампуса с 2019 г. Кандидат экономических наук (2009). Проживает в г. Нижнем Новгороде.

# АННА ТЫШЕЦКАЯ: «У НАШЕГО ВУЗА – ЭНЕРГЕТИКА МОЛОДОСТИ»

НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург – глобально ориентированный университет, кампус Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге, занимающий лидирующие позиции в образовании, исследовании и разработках в областях социально-экономических и гуманитарных наук на Северо-Западе России. О роли вуза в образовательной системе региона, амбициях и перспективах университета рассказывает директор НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург Анна Тыщецкая.

– Вы уже больше года возглавляете Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ, но до этого успели поработать в нескольких крупных вузах, так что можете сравнивать. Вышка – действительно особенная?

– Да, несомненно. Про это мало говорят, но Вышка – единственный российский университет моложе 50 лет, который является лидером международных и российских рейтингов.

Начиная с 1990-х годов в стране было создано много новых вузов, но ни один из них не смог добиться такого влияния, стать крупным, востребованным университетом у талантливой молодёжи.

Вышка изначально создавалась как альтернатива классическим вузам. Как университет, в котором любой человек может делать что-то неординарное в образовании и науке. У нашего университета – очень молодая энергетика.

Для меня как для директора Питерской Вышки важно, что-

бы мы «не постарели», не утратили эту энергетiku.

– Если говорить об абитуриентах, о вступительных экзаменах, какие направления и факультеты наиболее популярны сегодня у нынешних молодых людей?

– Это, конечно, информационные технологии. Многие хотят заниматься креативными индустриями, журналистикой, менеджментом и экономикой. Здесь я вас не удивлю.

это 100 человек, из которых всего треть учится на бюджете.

В чём причина такого интереса? Выпускники этой программы особенно востребованы в цифровых компаниях «Яндекс», VK, «Сбер», Ozon и т.д. Наши ребята-филологи к окончанию своего обучения не просто высокообразованные люди, которые разбираются в мировой и русской литературе, лингвисты. Это универсальные специалисты в области

**«Вышка изначально создавалась как альтернатива классическим вузам. Как университет, в котором любой человек может делать что-то неординарное в образовании и науке. У нашего университета – очень молодая энергетика».**

Но вот необычайная востребованность программы подготовки по направлению «филология» удивить может. Программа – один из лидеров не только по качеству приёма, но и по коммерческому набору. Один курс –

текстового и лингвистического анализа. Потому что мало кто сегодня умеет компетентно работать с текстом, а уж сочетать это со знанием цифровых технологий – тем более. Обучение цифровой грамот-



ности студентов всех без исключения программ – тоже особенность Вышки.

При этом петербургский кампус – не копия московского. Все наши образовательные программы уникальны и востребованы.

В этом году Питерская Вышка практически сравнялась по проходному баллу с московским кампусом, она второй год остаётся четвёртой по качеству приёма в стране и первой – в Санкт-Петербурге.

– Сложнейшая задача для любого вуза – соответствовать потребностям рынка труда. Насколько эта задача решается?

– Суть в том, что университет не может работать под минутную задачу, его горизонт планирования – минимум 4–5 лет.

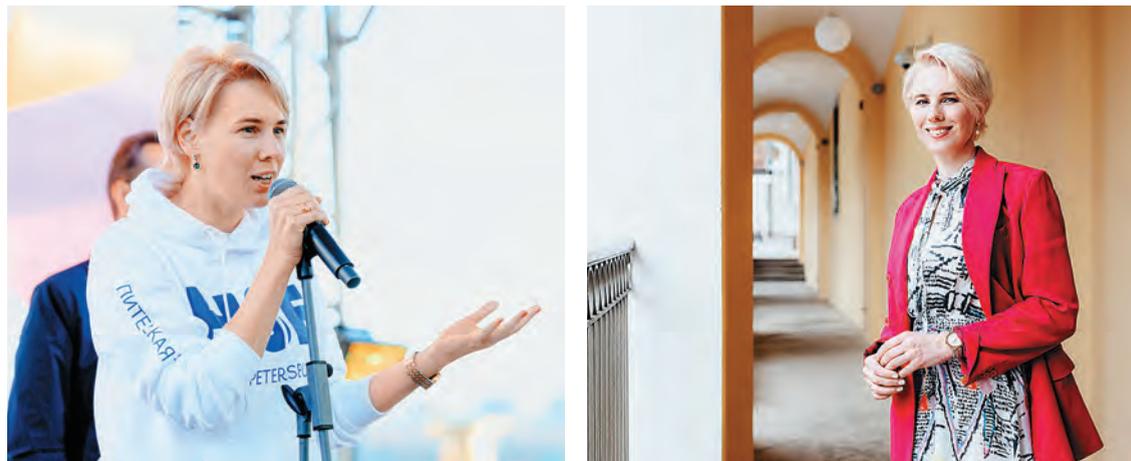
Поэтому мы работаем с компаниями, у которых есть стратегическое видение развития индустрии и понимание своей роли в этом будущем. Опыт показывает, что только так и может возникнуть совместное поле для деятельности. И мы

У Питерской Вышки есть не только отдельные индустриальные партнёры. Создан Попечительский совет, в который входят крупные федеральные и петербургские компании – лидеры отраслей. Возглавляет наш Попечитель-

**«В этом году Питерская Вышка практически сравнялась по проходному баллу с московским кампусом, она второй год остаётся четвёртой по качеству приёма в стране и первой – в Санкт-Петербурге».**

не стараемся соответствовать потребностям рынка в конкретный момент, а вместе с нашими партнёрами влияем на рынок труда через наши исследовательские разработки и подготовку кадров.

ский совет Михаил Осеевский, президент компании «Ростелеком». Это тоже одна из форм нашего прямого диалога с ключевыми игроками бизнеса и их вовлечения в повестку университета.



Благодаря такому партнёрству для студентов Питерской Вышки создана целая система возможностей по включению в карьерные траектории крупных компаний. В рамках этой системы у нас проходят партнёрские недели, когда вместе с компаниями-партнёрами мы помогаем студентам сформировать представление о том, что собой представляет рынок труда, какие компетенции востребованы, как искать работу. Обязательный

– Ключевой принцип – быть полезным. Для каждого региона студенты являются одним из ключевых миграционных потоков. Мы как университет не только точка привлечения талантов. Важно, чтобы эти таланты, получив диплом, не уехали в Москву или за границу, а остались в регионе и были интегрированы в его экономику. Многие задачи, которые мы сегодня решаем совместно с правительством Санкт-

Петербурга, связаны именно с интеграцией молодых ребят в экономику города. Если университет, работая в регионе, эту задачу не решает, он не выполняет свою миссию. Второй важный фокус – это школьное образование. В 2023 году мы планируем открыть лицей Высшей школы экономики под эгидой правительства Санкт-Петербурга. Меня

часто спрашивают: зачем мы это делаем? Заниматься исключительно отбором лучших из лучших – можно, но нам бы хотелось через наш лицей расширить доступ к качественному образованию для мотивированных школьников. Поэтому мы считаем, что лицей должен быть большой – от 800 до 2 тыс. человек. И при этом максимально открытым для тех, кто хочет учиться.

– Какие направления развития филиала являются, на ваш взгляд, приоритетными?  
– Если вы зайдёте на сайт Вышки, вы увидите слоган: «Один университет – четыре кампуса». Публично ВШЭ себя позиционирует не как университет с филиалами, а как распределённый университет с равнозначными кампусами в четырёх городах. Однако в реальности Вышка пока продолжает ехать на одном колесе. Московский кампус за счёт его объёма и концентрации ресурсов, безусловно, является ключевым ядром развития университета.

Петербургский кампус на данном этапе своего развития

однозначно может стать «вторым колесом» Вышки. Это и есть наша амбиция.

Если ты на себя берёшь функцию одного из центров развития, нужны критическая интеллектуальная масса и устойчивая экономика. Так устроена механика университета. Поэтому мы должны стать больше. Примерно в 2 раза. В настоящий момент у нас обучаются 7,1 тыс. студентов. А в идеале – 15 тыс. А это означает, что должно быть больше исследовательских центров. Больше тематик в образовании и науке.

Какие темы видим перспективными.

Однозначно цифровые технологии. Без развития ИТ-технологий и того, что лежит рядом с компьютерными науками и физикой, ты выпадаешь из ключевых повесток индустриальных лидеров.

Поворот на Восток, который уже произошёл, меняет стратегии целых индустрий. Поэтому

му развитие востоковедения становится стратегическим приоритетом страны, не менее важным, чем высокие технологии. В прошлом году мы выделили востоковедение в отдель-

ный аспект, но и с точки зрения социального проектирования. И именно под эти задачи у нас планируется создание Института культуры НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург.

**«ПОВОРОТ НА ВОСТОК, КОТОРЫЙ УЖЕ ПРОИЗОШЁЛ, МЕНЯЕТ СТРАТЕГИИ ЦЕЛЫХ ИНДУСТРИЙ. ПОЭТОМУ РАЗВИТИЕ ВОСТОКОВЕДЕНИЯ СТАНОВИТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРИОРИТЕТОМ СТРАНЫ, НЕ МЕНЕЕ ВАЖНЫМ, ЧЕМ ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ».**

ный Институт востоковедения и африканистики. Программы института, как зонтик, покрывают большой спектр вопросов, связанных с политическими, социальными, экономическими процессами стран Азии и Африки. Люди, получившие такое образование, могут участвовать в формировании новых индустриальных стратегий и продвижении наших разработок в мире.

Ещё одно направление – культура. Культура опреде-

аспектах, но и с точки зрения социального проектирования. И именно под эти задачи у нас планируется создание Института культуры НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург.

Но это не означает, что мы будем ограничиваться только этими направлениями. Сама амбиция стать «вторым колесом» Вышки предполагает эксперименты и смелые решения. А эти качества всегда были определяющими для петербургского кампуса.

СПРАВКА



**Тышечка Анна Юрьевна,** директор НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург. Окончила Томский государственный университет по специальности «журналистика». Кандидат филологических наук.

Эксперт комиссии в области дошкольной, общеобразовательной и дополнительной образовательной деятельности Межведомственного совета по присуждению премий Правительства РФ в области образования. В 2004–2016 гг. – доцент факультета журналистики, заместитель руководителя Центра развития качества образования Томского государственного университета. (г. Томск). В 2016–2017 гг. – начальник Управления дизайна образовательных программ Московского политехнического университета (г. Москва).

В 2017–2019 гг. – заместитель проректора по учебной и воспитательной работе Дальневосточного федерального университета (г. Владивосток). В 2019–2020 гг. – проректор по учебной работе Дальневосточного федерального университета (г. Владивосток). В 2020–2021 гг. – проректор по образовательной деятельности Балтийского федерального университета (г. Калининград). С 2021 г. по н. в. – директор НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург (г. Санкт-Петербург).

# ДМИТРИЙ ФИШБЕЙН: «ВРЕМЕНА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ВСТАЮТ НА ТУМБОЧКУ И РАССКАЗЫВАЮТ УЧЕНИКАМ, КАК УСТРОЕНА ЖИЗНЬ, ПРОШЛИ»

С Дмитрием Фишбейном, директором лицея НИУ ВШЭ, мы обсудили, чем интересуются будущие студенты Вышки, что могут почерпнуть у лицейстов университетские преподаватели, как школа может протянуть мостик между детьми и родителями и почему сейчас так важно «научиться учиться».

– Лицей, которым вы руководите, входит в систему НИУ ВШЭ. Как на практике организовано взаимодействие с университетом?

– Наш лицей появился чуть менее 10 лет назад, когда в 2013 году были внесены изменения в закон «Об образовании», позволившие высшим учебным заведениям открывать свои школы. Лицей ВШЭ был первой такой структурой. Сейчас они есть практически у всех ведущих вузов.

Цель была достаточно простая – университет хотел получить более компетентных и подготовленных для учёбы в нём абитуриентов, а для этого нужно было создать инновационную старшую школу с высоким уровнем образования. За эти 10 лет лицей прошёл путь от 50 учащихся до 2 тыс., что подтверждает: интерес к такому формату очень высокий.

– Преподают ли в вашем лицее дополнительные предметы, направленные именно на продолжение обучения в университете?

– Мы работаем по Федеральному государственному обра-

одна из проблем школьного образования в том, что предметы у ребят разложены в голове по разным полочкам. Есть в расписании биология отдельно, химия и физика, а ведь на самом деле это единый комплекс

**«Цель была достаточно простая – университет хотел получать более компетентных и подготовленных для учёбы в нём абитуриентов, а для этого нужно было создать инновационную старшую школу с высоким уровнем образования».**

зовательному стандарту, но добавляем к нему свою специфику.

Из самых ярких примеров – у нас есть специфический предмет, которого практически нет в других школах, называется «Теория познания». Мы хотим, чтобы наши ученики по-другому посмотрели на науки и их взаимосвязь. Ведь

естественно-научных знаний. Роль «Теории познания» в том, чтобы посмотреть в исторической перспективе, как возникали разные типы знания: естественно-научные, гуманитарные, технические. Обсудить это с одноклассниками и учителем. Выработать первые навыки критического мышления.

Каждый лицеист в течение двухлетнего цикла обучения разрабатывает и защищает индивидуальную выпускную работу в формате исследования. Это связано с типом и логикой Вышки как ведущего научно-исследовательского университета. Полученный при этом культурный навык исследования и проектирования – важнейший результат обучения в нашем лицее.

– У лицейстов ведь есть возможность выбрать для поступления не НИУ ВШЭ, а другой вуз? Допустим, за время обучения человек увлётся какими-то другими предметами...

– Безусловно, и это для нас принципиально важно – помочь ученику увидеть свою дорогу. По статистике, около 60 % наших выпускников идут в Высшую школу экономики, остальные ребята поступают в самые разные вузы. В основном их выбор – это десятка ведущих вузов России.

Мы стараемся создать наилучшие условия для профессионального самоопределения: обучение в 10–11-х классах строится по профильному типу, всего у нас 10 профилей.

Ребенок, который поступает в 10-й класс, выбирает направление, предполагая, что именно оно его интересует. Но вот что важно: в процессе обучения в лицее он может его сменить. Неформально мы зовём это «Юрьев день», когда «от одного помещения можно сбежать к другому».

Ты можешь прийти в лицей с мнением, что ты великий экономист, а уйти дизайнером. Прийти биологом, а уйти востоковедом. Главная задача старшей школы – это дать возмож-



ФОТО: СЛУЖБА ИД РСПП

ность опыта и проб для того, чтобы сформировать к концу 11-го класса аргументированное мнение: чем ты, именно ты, хочешь заниматься в жизни. Не потому, что так считает папа – юрист или мама – почётный медик, а потому, что ты уже попробовал это сам.

– Вы сказали, что лицеисты сами выбирают направление

для углублённого изучения. Какие тенденции можно отметить в последнее время? В какие стороны они сворачивают, какие направления становятся более востребованными?

– Да, за этими тенденциями очень интересно наблюдать. Есть среди них очень объяснимые – например, возрастающий с каждым годом интерес к ин-



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

формационным технологиям. А вот популярность в последние годы направления «Дизайн» – менее очевидная вещь. Отчасти это объясняется тем, что специалисты такого плана с разнообразием типов дизайна, который сейчас нужен – веб-дизайн, коммуникационный ди-

замена, а значит, и для последующего обучения – с каждым годом их становится меньше. Мы пытаемся преодолеть эту тенденцию вместе с профильными факультетами Высшей школы экономики.

**– Как обстоят дела с инженерными специальностями?**

**«Главная задача старшей школы – это дать возможность опыта и пров для того, чтобы сформировать к концу 11-го класса аргументированное мнение: чем ты, именно ты, хочешь заниматься в жизни».**

зайн, дизайн среды, – очень востребованы в крупных городах.

К сожалению, пока не видно перелома тенденции невысокой популярности фундаментальной науки: математики, физики, естественных наук. Даже если мы посмотрим по стране, сколько ребят выбирают физику в качестве предмета единого государственного эк-

Понятно, что ваш лицей специализируется не совсем в этой сфере. Но всё же тут речь не о теории, а о прикладном применении фундаментальных знаний...

– Это отчасти связано с интересом к предметам, той же физике – если в школе ей не слишком интересовались, то уровня выпускника может не хватить

для получения полноценного инженерного образования. Поэтому в нашем лицее есть инженерный трек с робототехникой. Ещё нам кажется важным показать ребёнку не теорию, а буквальный профессиональный путь, который он может выбрать. Именно поэтому мы уже второй год реализуем с нашим давним попатителем и партнёром, компанией «Новатэк», и РГУ нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина трек «Инженер нефтегазовой сферы».

Мне кажется, что именно за такими проектами будущее – когда конкретные промышленные партнёры, испытывающие потребность в высококачественных инженерах, будут заходить в школу и показывать ученикам перспективы получения образования в этой сфере. Поэтому на одном таком проекте мы не остановимся, готовы рассмотреть предложения от других крупных производственных компаний.

**– Вам не кажется, что уклон в гуманитарные и экономические науки показывает, что ребята сейчас хотят идти по пути наименьшего сопротивления? В 15 лет тот же дизайн для них понятен, а сложные науки кажутся напрягом, которого лучше избежать. И если такая тенденция есть, что вы делаете для того, чтобы её переломить?**

– Да, тенденция есть. Прежде всего её формирует информационный фон вокруг детей. Все знают истории, когда 10-летних ребят спрашивают: «Кем ты хочешь быть?» и они отвечают: «Блогером». С одной стороны, хорошо, в этом случае понятно, чему именно ему нужно учиться.

С другой, если мы посмотрим на аналитику оценки уровня знаний студентов разных гуманитарных и технических образовательных программ, то увидим, что средние оценки в гуманитарных программах выше, а в технических – ниже. Это говорит о том, что учиться на этих программах сложнее. Мы пробуем двигаться в преодолении этого, делать так, чтобы наши ученики смогли и захотели эту сложность осваивать.

Одна из самых явных проблем старшекласников – тайм-менеджмент. Они не совсем правильно могут распределять свои силы, поэтому им и кажется: ой, профильная математика, нет, я точно не справлюсь; давайте я уйду на базовую математику. Вот эту проблему мы можем помочь решить. Если ребёнок будет более уверен в себе как в ученике, который может осваивать сложные вещи, тем более самостоятельно, тогда шанс на то, что он не будет бояться идти в сложные профессиональные сферы обучения, повысится.

**– Здесь очень важны сотрудничество и помощь родителей. Но у каждого папы и каждой мамы есть своё представление о том, каким должен быть их ребёнок. С этим тоже что-то нужно делать, потому что ребята не всегда хотят идти по той дороге, которую родители им уже придумали и прописали. Как у вас строятся взаимоотношения с родителями лицезистов? У них есть возможность как-то влиять на то, что здесь происходит, а у вас – на их отношении?**

– Это очень важная тема. На начальном этапе, когда идёт



приёмная кампания, мы много разговариваем с родителями об этом. Они должны понимать, что если они не предоставят своему ребёнку возможности для самостоятельного учебного выбора и ответственного действия, то он никогда не научится это делать. Поэтому в

ся, но получить важный опыт и умение делать выводы из ошибок. Мы призываем родителей ограничить свою власть, потому что если этого не сделать, то ребёнок навсегда останется ребёнком.

**– Но можно же просто чаще говорить со своими детьми?**

**«Родители должны понимать, что если они не предоставят своему ребёнку возможности для самостоятельного учебного выбора и ответственного действия, то он никогда не научится это делать».**

чём-то роль родителя старшекласника – тихо постоять в стороне.

Я часто говорю, что хорошо родителю подростка можно отличить по количеству шрамов на языке. Сколько раз ты прикусываешь язык, чтобы не сказать то, что надо делать, а дать ему возможность попробовать самому. Пусть ошибит-

– Конечно, но это не всегда так просто. Если вы спросите родителя: «Как там ваш десятиклассник?», то с высокой вероятностью услышите ответ: «Не знаю, потому что от него невозможно ничего добиться. Он же ничего не рассказывает». Поэтому для нас важно создать институты, с помощью которых образуется некая



естественная причина взаимодействия ребёнка и родителя.

Мы придумали такую историю. Организовали с компанией «Новатэк» грантовый конкурс для лицейстов и сказали

Если вы нам докажете, что это вам нужно, мы дадим вам денег на эту образовательную активность. Но при этом нам очень важно, что в рамках этого конкурса, как подачи заявок на

точными языками, это же так сложно...» Начинался какой-то осмысленный диалог.

**– Преподаватели университета, которые ведут занятия в лицее, делаются с вами какими-то впечатлениями? Они что-то выносят для себя из этих уроков, возможно, представление о будущих поколениях студентов?**

– Для нас очень важно, чтобы преподаватели Вышки вели уроки в лицее. Потому что ребята, принимая решение о том, где будут продолжать образование, должны потенциально видеть не только учебные программы, но и людей. Ведь зачастую увлечённость предметом возникает от увлечённого профессионала. Это очень важно.

Большая часть университетских коллег с интересом относятся к возможности преподавать у нас. Идут к ребятам, пото-

**«БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ УНИВЕРСИТЕТСКИХ КОЛЛЕГ С ИНТЕРЕСОМ ОТНОСЯТСЯ К ВОЗМОЖНОСТИ ПРЕПОДАВАТЬ У НАС. ИДУТ К РЕБЯТАМ, ПОТОМУ ЧТО ВИДЯТ ИХ НЕПОДДЕЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС К СВОЕЙ СФЕРЕ, И ЭТО ИХ РАДУЕТ».**

им следующее: «Если у вас есть какая-то построенная траектория, как прожить здесь эти 2 года, куда потом пойти в вуз и дальше, и вам даже при всех возможностях лицея не хватает здесь чего-то, и есть какая-то внешняя образовательная интересная для вас история – летняя школа или другие учреждения, то расскажите нам про это. Мы проведём конкурс.

грант, обязателен короткий документ от родителя, насколько он согласен с вашей идеей».

Как только этот проект начался, я пообщался с рядом родителей, и они с радостью говорили: «Спасибо большое, мой ребёнок впервые подошёл ко мне поговорить не про кроссовки, а про то, что он хочет заняться восточными языками». – «Подожди, какими вос-

му что видят их неподдельный интерес к своей сфере, и это их радует. При этом я часто слышу от преподавателей, что в некоторых аспектах им приходится потрудиться, чтобы ответить на запросы этих детей. Приходит ученик на спецкурс по истории и говорит университетскому профессору: «Я вам сейчас про Ивана Грозного расскажу всё, потому что я уже 3 года им увлечён». И тогда нужно показать ему, куда двигаться дальше, чтобы этот интерес не иссяк.

**– Насколько важно сейчас не просто передавать ученикам определённые знания, а научить их навыку воспринимать информацию? Ведь это позволяет им эффективнее использовать время в студенчестве...**

– Вы совершенно правы, это очень важно. Времена преподавателей, которые встают на тумбочку и рассказывают ученикам, как устроена жизнь, прошли. Одним из важнейших навыков является компетентность самостоятельности обучения. Мы вырабатываем её через так называемую модель «Перевёрнутый класс», когда по основным предметам школь-

ной программы записываются онлайн-курсы с ведущими преподавателями лица и университета. Лицейсты могут в свободное время изучить этот материал, а придя уже на очные занятия, обсудить его с преподавателем. Мы даём ученикам больше времени для экспериментов, решения задач, написания текстов. Подготовка к тому, что не тебя учат, а ты учишься, – одна из главных задач старшей школы и непосредственный запрос университета.

**– Как в связи с этим изменились форматы преподавания за последнее время? Больше мультимедиа стало, планшеты применяются повсюду...**

– Стандартные ходы цифровизации не очень здесь работают, потому что неважно, висит в классе электронная доска или меловая. Если я на этой электронной доске всё так же рисую равнобедренный треугольник и объясняю, что это такое, – это не решает вопрос. То, что решает, – это соотношение деятельности учителя и деятельности учащегося. Когда я прихожу к преподавателям лицея на урок и 70 % времени на уроке занимает учитель (неважно: говорит, пишет, пляшет или что угодно) –

это «плохой» урок. Если 70 % делают ученики: индивидуально, малой группой, все вместе – тогда это «хороший» урок. Тогда есть шансы на реальное освоение и присвоение учебного материала именно с точки зрения умений и навыков, а не просто чистых знаний. Просто знаний уже недостаточно.

**– Что для вас «лицейский дух», «лицейская культура»?**

– Ребята идут в лицей, чтобы получить взаимное уважение вне зависимости от статуса. Неважно, профессор Вышки ты или 14-летний подросток. Равные свободные отношения и отсутствие дистанции власти между ребёнком и взрослым – важнейший фактор, соответствующий традиции университетского духа Вышки.

У нас есть традиция «Факультетского дня», когда один день в неделю лицейсты ходят в университет и сами выбирают, куда пойти. Пропуск в лицей – это пропуск в любое здание Вышки. Можно пойти на семинар, в библиотеку, куда угодно – потому что мы говорим лицейстам, что они уже взрослые. А свобода быть взрослым подразумевает и определённую ответственность. **БР**

СПРАВКА



**Фишбейн Дмитрий Ефимович,** директор лицея НИУ ВШЭ.

Родился в 1972 г. в г. Ульяновске. Кандидат педагогических наук. Почётный работник сферы образования Российской Федерации. В 1994 г. окончил Ульяновский государственный педагогический университет. С 1995 по 2003 г. преподавал русский язык и литературу в начальных учебных учреждениях.

С 2004 по 2012 г. – руководитель отдела развития ООО «Издательская фирма "Сентябрь"».

С 2011 г. – доцент Института образования НИУ «Высшая школа экономики».

С 2016 г. – директор лицея НИУ ВШЭ.

Член Учёного совета НИУ «Высшая школа экономики».

Член Академического совета программы «Учитель для России».

# БОБЁР И ВОРОНА

Официально связь происхождения двух знаменитых школ – LSE (London School of Economics, Лондонская школа экономики и политических наук) и HSE (Higher School of Economics, Высшая школа экономики) – никогда не признавалась, хотя сравнение это вполне лестное для Вышки, потому что LSE уже как столетие крупнейший гуманитарный вуз в мире с космическим бюджетом и выдающейся репутацией. Вышке часто ставят в упрёк, что она «заимствовала» слово «школа» у LSE, или даже вообще говорят о копировании идеи. На это существует элегантный ответ от историков: лондонцы в 1895 г. сами стырили не только идею, но и вообще учебный план легендарного парижского Института политических исследований (Sciences Po).



**Виктор Куликов,**  
российский историк-экономист,  
специалист по истории  
русского экспорта,  
канд. ист. наук, доцент,  
преподаватель  
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

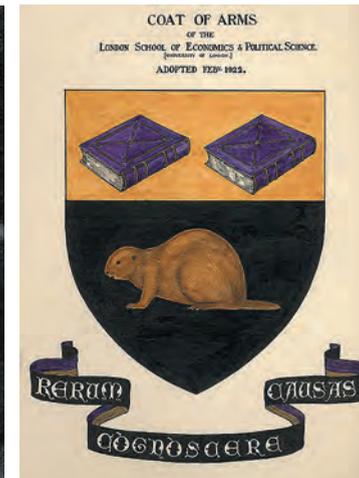
**И**нтересно, что все три вуза создавались в результате крупных социальных и геополитических вызовов: французам после катастрофического поражения в войне с Пруссией 1870 г. нужна была реформа системы подготовки политиков, у англичан в 1890-х гг. начался глубокий политический и экономический кризис (США и Германия обогнали их по уровню развития экономики), политическая модель в виде конкуренции консерваторов-либералов перестала работать, нужна была новая сила – политики из рабочей среды, способные выиграть выборы (тогдашняя Рабочая партия Кейра Гарди с треском их проиграла как раз в 1895-м – году создания LSE). Недаром LSE стала кадровой базой новой Лейбористской партии, которая вскоре фактически уничтожила вигов-либералов и по настоящему моменту является второй партией Великобритании. Вышка, созданная в 1992 г., решала, в общем-то, те же задачи – готовить новые высшие кадры страны в условиях глобальной перестройки страны.

Обе школы – бесспорные детища интеллигенции, московской и лондонской. Иногда можно услышать упрёки, что лондонцы были независимы от своего правительства, в отличие от Ясина и Кузьмина, которые открывали школу под нужды правительства Гайдара – Шохина. Это не совсем так – Сидни Вебб был председателем образовательной комиссии Лондонского совета и в первый же год после основания сумел выбить субсидии на своё детище. Беатриса Вебб – его жена и сооснователь Лондонской школы экономики – до встречи с Сиднеем 4 года была «в отношениях» со всемогущим политиком поздневикторианской Англии Джозефом Чемберленом, отцом Остина и Невилла – двух будущих министров и лидеров страны. Лидеры Фабианского общества были, безусловно, глубоко встроены в государственную систему тогдашнего истеблишмента Великобритании. При этом с первых же лет существования LSE, так же как и Вышка, была вызовом для традиционных университетов – другие ценности, новые

ОБЕ ШКОЛЫ –  
БЕСПОРНЫЕ  
ДЕТИЩА  
ИНТЕЛЛИГЕНЦИИ,  
МОСКОВСКОЙ  
И ЛОНДОНСКОЙ.



1895 г.  
Беатрис и Сидни Вебб



стандарты и подчеркнутый отказ от старой системы образования.

Чем-то схожи легенды о создании вузов – идея о LSE появилась на завтрак 4 августа 1894 г., когда супруги Веббы заявили Луису Флуду и Бернарду Шоу, что собираются потратить 20 тыс. фунтов (которые завещал Фабианскому обществу его член Генри Хатчинсон, в прошлом стряпчий из магистрата города Дерби) на вечернюю школу для рабочих с преподаванием университетского уровня. Известно, что Бернард Шоу был против (считал, что деньги надо использовать на другие цели общества) и его очень долго уговаривали. Также против была жена стряпчего, для которой его завещание оказалось шоком и которая считала (даже начала длительную судебную тяжбу), что социалисты-фабианцы просто охмурили старого человека.

Детали исторической встречи Ярослава Кузьмина и Евгения Ясина в сквере рядом с Большой Пироговской улицей, где они в 1990 г. якобы первый

раз обсудили создание некоего нового учебного заведения, можно уточнить у них самих, но очень много косвенных данных говорят о том, что там тоже всё было не так просто, как в университетских легендах.

Маскоты университетов тоже чем-то схожи – в них нет «очевидных» геральдических животных, таких как Лев или Лис, как на гербе Sciences Po, – мудрёных символов, взятых из образа Макиавелли. И ворона, и бобёр возникли не сразу и, скорее, случайно из происшествий в повседневной жизни университета. Ворону выбрали на базе рисунков неких абстрактных существ Анны Арентштейн, и до сих пор непонятно, какие полезные качества она символизирует.

Ровно то же произошло в Лондоне в 1922 г., когда специальная комиссия преподавателей и студентов выбрала бобра за его «всем известные качества», только какие именно – в протоколе не было сказано. Это позволило обрушиться с шуточной критикой на это решение директору LSE, который обратил внимание на то, что бо-

бёр полгода спит, потом быстро строит плотину, создавая всем остальным животным море проблем, и после этого ничего не делает, как и студенты LSE, которые активизируются только перед экзаменами. Автор этих слов, Уильям Беверидж, 18 лет руководивший LSE, так же как и Ярослав Кузьминов, вошёл в историю как разработчик стратегий развития страны, одна из которых – «Доклад Бевериджа» 1942 г. – стала основой для создания Общества всеобщего благоденствия Великобритании после Второй мировой войны.

Любопытно, что даже девизы обеих школ (у LSE – из Вергилия, у Вышки – из Сенеки) – это искажённые фразы, обе в реальности выражающие глубокое сомнение и негатив. Лондонская школа: «Познай причину вещей», а на самом деле это переделка фразы «Счастливычик, сумевший познать причины вещей». У Вышки: «Не для школы, а для жизни мы учимся», в реальности фраза в оригинале звучит наоборот: «К сожалению, мы учимся не для жизни, а для школы».

BP



Ярослав Кузьминов,  
научный руководитель НИУ ВШЭ,  
Евгения Шохина,  
президент Бизнес-школы РСПП,  
главный редактор журнала  
«Бизнес России»

## ЯРОСЛАВ КУЗЬМИНОВ: «ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ УСПЕХА ВЫШКИ – РЕПУТАЦИЯ»

С основателем, первым ректором и нынешним научным руководителем Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Ярославом Кузьминовым мы встретились накануне юбилея – 30-летия НИУ ВШЭ. Разумеется, беседа шла об истории возникновения одного из самых выдающихся российских вузов, о нынешней ситуации в образовательной отрасли и планах развития.

– Моей родной Вышке уже 30 лет. Когда вы это задумали, была цель создать новый формат образования для будущих учёных, экономистов, юристов. Потом начался рост количества новых факультетов, сейчас уже есть химия, режиссура, дизайн. Рост и развитие шли все эти годы. Один из вызовов произошёл в пандемию, да и то по уровню цифровизации Вышка оказалась готовой перейти на онлайн-обучение без проблем. На тот момент уровень цифровизации уже был очень высокий. Вопрос стоял в техническом переходе.

Во многих своих интервью вы говорили, что главное преимущество студента и выпускника – гибкость мышления и возможность правильно и эффективно реагировать на изменяющиеся условия. По себе подтверждаю – гибкость ещё какая имеется. (Смеются.)

То есть если студент Вышки готов к вызовам и изменениям, то и сама Вышка как организация является такой же.

– Женя, а вопрос в чём? (Смеются.)

– Сейчас, сейчас. Вопрос в том, а что для Вышки поменялось именно за текущий год? С какими неожиданными трудностями пришлось столкнуться?

– Особенно сильных изменений мы не ощутили. Единственное отличие – увеличился конкурс в региональных кампусах. Центростремительное движение в нашем обществе ослабло. Общество пытается приспособиться к новой реальности. Часть переживает по поводу этой реальности, а часть – видит новые возможности. Люди всё меньше хотят попасть в столицу.

Но это центростремительное движение не сменилось центробежным. Оно просто остановилось и чуть дало вспять.

Да, мы почувствовали отток людей в этом году – уехали десятки сотрудников из многотысячного коллектива Вышки. Отток не катастрофический, но это действительно ценные для нас люди. Мы с этим справились. Сказался эффект очень длинной скамейки. У нас много выпускников, которые с большим удовольствием работают в

Вышке почти на общественных началах, потому что не было мест в штатном расписании. Соответственно, они перешли и заступили на эти позиции, Вышка даже омолодилась.

Не могу сказать, что мы потеряли что-то из своих компетенций. Наша задача – оставить всё, что умеем, и использовать это в новых условиях: на внутреннем рынке для решения проблем России, а не глобальных корпораций. Инструментарий, накопленный за 30 лет, остаётся.

– Как вы сейчас можете сформулировать основной вызов для научной деятельности университета?

– Думаю, ключевой вызов в том, что Вышка – это сообщество людей, которые очень сильно интегрированы в глобальное научное сообщество. Практически все наши проекты – международные. Эффект последнего времени – стало недостаточным просто публиковаться. Надо заново доказывать обществу, что университет нужен. Эта проблема не только Вышки, но и Бауманки, МГУ – любого вуза.



На встрече с Владимиром Путиным, Президентом РФ

Раньше правительство устанавливало нам нормативы эффективности в количестве статей в высокоуровневых журналах. Это нормальный критерий эффективности для фундаментальной науки. В Вышке он очень быстро рос.

Примерно 75 % наших педагогов и научных сотрудников

экономической политики. Де-факто только треть экономистов Вышки была в это вовлечена. Сейчас мы занимаемся тем, чтобы вовлечь, по крайней мере, ещё треть. Это ресурс, которого стране не хватает.

Часть людей всё равно останется чисто на фундаментальной повестке. Это нормально

строим собственное производство и опираемся на возможность что-то ввезти.

В мире нет примеров полностью замкнутой экономики, она обходится слишком дорого. Помочь правительству установить нормальные пропорции – это очень важно.

Для гуманитариев важно помимо преподавания заниматься просветительскими проектами. Когда литературовед-теоретик пишет не только

научные статьи, а выступает как литературный критик или просто преподаёт литературу в школе – это просвещение.

Есть задачи для людей, которые занимаются социальными проблемами, – это измерять пульс общества по гораздо большему числу направлений, чем делалось до этого.

Мы начали закладывать большое исследование по

**«НАША ЗАДАЧА – ОСТАВИТЬ ВСЁ, ЧТО УМЕЕМ, И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО В НОВЫХ УСЛОВИЯХ: НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ РОССИИ, А НЕ ГЛОБАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ».**

имеют международные публикации. Думаю, это самый высокий показатель по России.

Этого стало недостаточно. Мы должны в гораздо большей степени принимать участие в решении проблем, которые стоят перед страной. Больше количество исследователей должны обернуться к практике.

Экономисты должны принимать участие в формировании

для научного центра. Но мы в большей степени должны принимать участие в поисках ответов на вопросы, которые нас сегодня волнуют:

- как заново выстроить технологические цепочки;
- как сделать проекты импортозамещения, чтобы мы не делали «золотой гвоздь»;
- как найти правильные пропорции между проектами, где

бюджету свободного времени наших людей. Исследовать, какие решения люди принимают относительно того, сколько и за сколько работать, как обменивают работу на свободное время. Мы хотим сформировать базовое знание о нашем обществе.

Вышка – крупнейший социологический центр в стране. Мы хотим сформировать базовое знание о нашем обществе в гораздо большей степени, чем имели до этого. Это тоже от-

вет на вопросы, которые перед нами стоят.

Мы находимся в периоде очень большой турбулентности.

Одно из лиц экономики – это лицо психологии. Выбор, принятие решения – это в конечном счёте всегда субъективные, человеческие решения. Когда люди принимают решение в условиях неопределённости – они чаще всего отказываются от проектов. Начинают минимизировать свои расходы. А иногда они, наобо-

рот, начинают тратить все свои деньги. На чём основывается такого рода выбор – это вопрос, который нам очень интересно исследовать.

**– Это интересно и с научной точки зрения, и для принятия соответствующих государственных решений. Как вы транслируете свои результаты и рекомендации правительству?**

– Мы уже 30 лет транслируем. У руководства Вышки есть возможность транслировать свои



С Андреем Белоусовым



С Александром Жуковым и Евгением Ясиным



С Александром Шохиним, Евгением Ясиным



С Александром Шохиним, Никитой Анисимовым, Валерием Фальковым

результаты на любой этаж власти. Что-то из наших соображений принимается в расчёт, что-то – нет. Это вполне естественно. Главное, быть в диалоге.

– А какой диалог с бизнесом?

– Нам всегда кажется, что можно сделать больше. Считаю,

– Сотни компаний и десятки органов власти, с которыми мы тесно взаимодействуем. Но хотим ещё больше.

Понимаете, у бизнеса никогда не будет жёсткого заказа на образование. Бизнес возглавляют умные люди, они

– Пару лет назад вы говорили, что система школьного образования не до конца способна подготовить талантливого ребёнка к тому, чтобы поступить в Вышку на бюджет, и предлагали выдавать кредиты на обучение с условием, что они впоследствии отработают по той или иной специальности (например, учителем литературы). В этом

вопросе что-то сдвинулось?

– Сдвинулось, и весьма неожиданно. В крупных городах (в Москве и частично в Петербурге) профессия учителя стала настолько привлекательна, что не надо никаких кредитов. Выпускники с большим удовольствием идут в школы. Московский учитель получает больше московского профессора.

Разрыв между школой и вузом будет всегда, и дело не в том, что школа плохая, а вуз

«Мы уже 30 лет транслируем. У руководства Вышки есть возможность транслировать свои результаты на любой этаж власти. Что-то из наших соображений принимается в расчёт, что-то – нет. Это вполне естественно. Главное, быть в диалоге».

мы должны заново обновлять связи с бизнесом, с органами власти, чтобы не оторваться от быстрого изменения процессов, которые объясняем.

В наших планах – сделать более весомым вклад прикладных проектов в обучение студентов. Иметь больше партнёров для студенческой практики, большее количество занятий проводить на базе компаний.

– Сколько компаний работают с вами сейчас?

понимают, что профильный факультет должен формировать прежде всего мировоззрение человека, его широкие аналитические способности, его готовность и способность выдвигать идеи – и часть выпускников будет уходить в другие секторы. Те же «Сбер» и «Яндекс» всегда были самыми крупными партнёрами Вышки. Никому из них в голову не приходило выдавать нам чёткое ТЗ, чему мы должны учить, а чему не должны.

хороший. У них просто разные функции. Школа – это универсализм. С одной стороны, обязательная повестка в первую очередь социальных, аналитических компетенций, которые транслируют нам то, что человечество накопило за прошлые века. С другой стороны, они готовят людей базово думать.

– Или, наоборот, не думать...

– Такое тоже часто бывает. Это стандартизация знания, его унификация. Но это не всегда плохо. На самом деле формируется единый язык понимания всех людей, населяющих нашу страну. Школа формирует базовые основы национальной идентификации через это общество, базовый культурный код.

Вуз же, наоборот, построен на селективности, в него поступают по интересам. И хороший вуз всегда будет под-

держивать индивидуальность человека. Ведь после университета другие нам платят за то, что у нас получается лучше, чем у них. Так вот, школьной базы недостаточно для правильного выбора.

«В крупных городах (в Москве и частично в Петербурге) профессия учителя стала настолько привлекательна, что не надо никаких кредитов. Выпускники с большим удовольствием идут в школы. Московский учитель получает больше московского профессора».

Большая доля людей, которые оканчивают вузы (наверное, 40%), техникумы и колледжи (чуть ли не 50%), не идут работать по своей профессии. Надо было выбрать другой трек, но им его не предложили. Они его не видели, когда поступали. Почему? Да потому, что в школе этого нет.

Каким образом можно решить стать врачом после школы?

– Если твои родители – врачи...

– Верно. Каким образом ты хочешь стать юристом? Потому что дядя Петя – юрист. Он хорошо зарабатывает и ходит с портфелем и в очках. В итоге выясняется, что это вообще не твоё, ты прекрас-

ный дизайнер, например. Хотел стать врачом, поступил в медвуз, а ты крови боишься. Тебя в школе к этому не готовили. Мне кажется, должно быть обязательное включение базовой профориентации в школу.

– В том числе для решения этой задачи 10 лет назад был создан лицей при НИУ ВШЭ. Но обучение там начинается с 9-го класса. Почему не раньше, например с 5-го?

С Сергеем Собяниным





С Александром Шохиним, Антоном Силуановым, Евгением Ясиним и Алексеем Кудриным

– Потому что 5-й класс – это возраст, когда человек только начинает складываться. В этот период работает только то, о чём мы выше говорили: «Твой папа – доктор, значит и ты пойдёшь в медицинский». Но это не будет сознательным выбором. Есть два направления, где таланты проявляются в раннем детстве: профессиональный

где было много выдающихся российских учителей. Профессура любого университета заинтересована получать подготовленных студентов, которые уже были бы «внутри» своей специализации, были заведомо ей лояльны и мотивированы на получение новых знаний.

Многие российские университеты уже сформировали

такта со школьниками. Молодой человек, который преподаёт в старших классах, имеет гораздо больше возможностей достучаться до учеников, чем 50-летний.

– Ну вот, то есть меня уже скоро не возьмут. (Смеются.) Талантливые и усердные ребята с правильным выбором учатся на бакалавриате Вышки, а потом, по вашим словам, массово уезжают получать последующие степени за границу. С февраля этот

тренд поменялся?

– Да. Теперь они меньше стремятся уехать за границу. (Улыбается.) Но люди по-прежнему поступают в зарубежные докторантуры и магистратуры. И к нам поступают из разных стран, включая недружественные. Академические обмены в большой степени остались. Они во многом прекратились на официальном

«ЗА ВСЕ ЭТИ ГОДЫ НА ПРИНЦИПЫ, РАДИ КОТОРЫХ МЫ СОБИРАЛИСЬ, НИКТО НЕ ПОКУШАЛСЯ. ВЛАСТЬ ПОНИМАЕТ, ЧТО ПО-ДРУГОМУ НАШ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСТО НЕ БУДЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ».

спорт и математика. Математиков надо отбирать класса с 6-го, а остальных – нет. Поэтому мы ориентируемся на последние 2–3 года обучения. В противном случае мы будем вести диалог о профориентации не с учеником, а с его родителями.

– Возможно, есть смысл открыть больше таких лицеев?

– Недавно мы обсуждали этот вопрос на конференции,

или сейчас формируют аналогичные структуры – так называемые предуниверсарии. У МИФИ, у РАНХиГС, в РГГУ есть такие. Особенность нашего лицея в том, что у Вышки, как я считаю, всё-таки один из самых сильных и при этом молодых кадровых составов. Низкий средний возраст преподавателей – наше преимущество в плане эмоционального кон-

уровне, а на уровне конкретных научных коллективов, которые вместе работают, большинство обменов продолжается.

В самом начале, в первые годы существования Вышки, мы зависели от приглашённых преподавателей – но мы уже лет 20 так не работаем. Так что и сокращение взаимных поездок нас не коснулось.

Качество образовательных программ МИЭФ, который работает с Лондонским университетом, на мой взгляд, никак не изменилось от прекращения официальных связей. Лондонский университет по-прежнему даёт свои степени, просто делает это на индивидуальной основе. Людей по их заявлению допускают к экзаменам. Все желающие получают диплом.

Это во многом отражает позицию академических кругов Запада. Они без энтузиазма относятся к культурному бойкоту России. У нас с Марией Юдкевич недавно вышла книга «Университеты в России». Её перевело одно из крупных американских университетских издательств и месяц назад выпустило из печати. Вот томик, в цветах российского



С Андреем Фурсенко



С Сергеем Собяниным во время встречи со студентами Вышки



С Татьяной Голиковой и Дмитрием Медведевым



С Александром Шохиним



флага, они сами сделали такую обложку. Я вас уверяю, что мы в переписке не встретили ни одного предложения написать «предисловие с осуждением» или что-то в этом роде.

В научном сообществе своя логика. Дело даже не в том, что там много сторонников позиции России, просто умные люди не любят, когда им что-то навязывают.

**– Тридцать лет назад, когда вы придумали ВШЭ, предполагаю, вы даже не могли себе представить, какого масштаба будет ваш проект сегодня.**

– Вы абсолютно правильно предполагаете. Первоначально это называлось экономическим колледжем. В 1990-е годы мы исходили из того, что чувствовали дефицит высшего образования. Отсутствие базовых знаний по современной экономической и социальной науке. Многие из нас вышли из МГУ и знали проблемы лучшего университета страны – прежде всего глубочайший разрыв между наукой и практикой. Учебники и статьи готовились без привлечения новых данных. Мы не хотели этим заниматься. Хотели жить как в нормальном университете, как в сообществе учёных, а не в госучреждении, управляемом администратором. Сами задавать себе kurikulum, исследовательскую повестку.

И за все эти годы на принципы, ради которых мы собирались, никто не покушался. Власть понимает, что по-другому наш университет просто не будет существовать.

Выбор, который мы, основатели Вышки, сделали тогда, актуален и по сей день. Каждое обще-

ство нуждается в университетах как в механизмах передачи знаний и осмысления себя. Университеты живут только тогда, когда они самоуправляются. У университета могут быть заказчики и партнёры, но не может быть начальников.

Ещё в 1970-х годах на экономическом факультете МГУ существовала экономико-математическая школа (ЭМШ). Это был волонтерский проект, как сказали бы сегодня. Он основывался на том, что студенты-энтузиасты разрабатывали самые разные учебные курсы и предлагали их школьникам. В эту школу проводился регулярный отбор. ЭМШ была, по сути, самоуправляемым сообществом. Партком несколько раз пытался её закрыть. Последний раз – когда я был директором, в 1980 году. Но через год всё это восстановилось, как птица Феникс.

Этот проект отличался уникальными чертами. Он был



С Эльвирой Набиуллиной





целиком добровольным. Никто никому никаких денег не платил. Никакого отношения эти курсы ЭМШ к поступлению на экономический факультет не имели. Это было просто уникальное образовательное со-

кабинетах или одним вечером сидели на кухне с однокурсниками, говорили о том, о чём, пили «Три семёрки»<sup>1</sup> (Смеются.)

– Говорят, что его до сих пор кто-то производит... (Улы-

в основном к Абалкину, сделали там кафедру и читали свой курс в параллель с марксистской политэкономией, на которую в итоге просто перестали ходить, партком пожаловался, и нас закрыли на следующий год. Мы переехали в МГУ, преподавали там на физфаке и на истфаке.

Но и сами учились. Академик Револьд Энтов читал нам экономическую теорию, а математик Григорий Канторович – свою дисциплину, без которой просто не может быть нормальной экономики. В общей сложности нас было человек 30–40. А всего хорошо понимавших экономику людей в стране было, наверное, 100 человек. Абсолютное большинство ушло в бизнес и в правительство. Гайдар, Васильев, Петя Авен, Ясин, Шохин.... Сейчас

**«УНИВЕРСИТЕТЫ НЕ ТОРГУЮТ МЕСТАМИ И ИССЛЕДОВАНИЯМИ. ОНИ ПРОДАЮТ ОБЩЕСТВУ И ОТДЕЛЬНЫМ ЛЮДЯМ СВОЮ РЕПУТАЦИЮ. УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ К ВЫШКЕ ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ».**

общество на базе экономического факультета МГУ.

Люди, которые всё это придумали, Леонид Григорьев и Леонид Гребнев, – до сих пор заслуженные профессора Вышки. Все эти практики «переехали» из ЭМШ в ВШЭ. Это естественная реакция общества на неустраивающую их ситуацию в образовании.

**– А как технически появилась Вышка? Были какие-то разговоры в официальных**

баются.) Как это технически происходило... Это был растянутый процесс. Вышке предшествовала организация в 1990 году кафедры современной экономической теории в Физтехе. Физтех тогда был самым прогрессивным. Молодые ребята, которые ушли из МГУ,

<sup>1</sup> Портвейн 777 – дешёвое крепленое вино, популярное среди студентов, а также в творческой и научной среде в 1980-х гг.

почти все они собрались вокруг Вышки.

И вот что важно – мы не побоялись тогда быть государственным вузом. Тогда была мода делать всё частное, зарабатывать большие деньги, а мы решили, что мы – государственный вуз. Многие этому решению удивлялись, относились к нам как к юродивым, в том числе «братки». Время от времени заходили, изучали и удалялись. Но практика доказала, что именно так мы могли принести стране максимальную пользу. Кстати, ни одного частного вуза, которые открывались тогда, не существует сейчас, а их было около 200.

Имея все атрибуты государственного вуза, мы стали бы-

стро расширяться и набирать к себе таких же, как мы. Набирали всегда командами – взяли философов, юристов, психологов. Таким образом возникали новые факультеты. Люди присматривались: «Как же замечательно люди живут! Интересно живут.

ние ограничения и пытались реализовать образовательные или научные проекты, которые у нас были, не оговаривая заранее, что должны на них зарабатывать. Есть лужайка – значит, на лужайке соберёмся. Главное, чтобы был интерес. Потом кто-

**«КОГДА ТЫ ПОСТУПАЕШЬ В ВЫШКУ, ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ТЫ ФОРМИРУЕШЬ ОГРОМНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ЗА СЧЁТ ТОГО, ЧТО УЧИШЬСЯ С ОЧЕНЬ УМНЫМИ И ТАЛАНТЛИВЫМИ ЛЮДЬМИ. ВТОРОЙ ТАКОЙ ПЛОЩАДКИ НЕТ».**

Не ерундой занимаются. Склок у них особых не видно». Помните детскую сказку «Теремок»? Только наш теремок рос вместе с нами, поскольку удавалось получать финансирование и здания. Наш рост всегда опережал нашу материальную базу. Мы никогда не смотрели на внеш-

то приходил и приносил кирпичи. Застраивали лужайку. Шли на следующую.

**– Какие главные критерии успеха Вышки?**

– Первый и самый главный – это репутация. Университеты не торгуют местами и исследованиями. Они продают обще-





ству и отдельным людям свою репутацию. Уровень доверия к Вышке очень высокий.

В результате этого мы собираем самых сильных студентов, которые только есть в России. Когда ты поступаешь в Вышку, это означает, что ты

и качество среды, в которой ты учишься, потому что обучение – это коллективный и один из самых социальных в жизни человека процессов. Ты смотришь на чужие ответы, вступаешь в дискуссии – и этим обогащаешься сам.

**«СМЫСЛ ОБРАЗОВАНИЯ В ТОМ, ЧТО В НЕГО ВНОСИТСЯ ТРИ БОЛЕЕ ИЛИ МЕНЕЕ ОДИНАКОВЫХ ВКЛАДА. ЭТО ТВОИ СОБСТВЕННЫЕ УСИЛИЯ, ЭТО КАЧЕСТВО ТВОИХ УЧИТЕЛЕЙ И КАЧЕСТВО СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ТЫ УЧИШЬСЯ, ПОТОМУ ЧТО ОБУЧЕНИЕ – ЭТО КОЛЛЕКТИВНЫЙ И ОДИН ИЗ САМЫХ СОЦИАЛЬНЫХ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА ПРОЦЕССОВ».**

формируешь огромный социальный капитал за счёт того, что учишься с очень умными и талантливыми людьми. Второй такой площадки нет. Да, ты можешь быть первым на деревне в каком-нибудь другом вузе, но с кем ты будешь общаться? От кого будешь обогащаться?

Смысл образования в том, что в него вносится три более или менее одинаковых вклада. Это твои собственные усилия, это качество твоих учителей

**– Ура, я теперь знаю, что отвечать на вопрос своих детей: «Зачем учиться?» (Смеются.)**

– Второй наш ключ к успеху – это принцип максимального сочетания теории и практики, который есть у Вышки. Практически все образовательные программы имеют несколько встроенных проектов, которые студенты сами реализуют. Если ты делаешь свой проект, это значит, что ты сам принимаешь ответственные решения.

Третья особенность. Сочетание максимальной свободы и максимально широкого выбора у студентов и жёсткая ответственность. Не просто ответственность, словом. Если ты выбрал что-то и заявил, но не справился, то мы с тобой расстаёмся. Это сформировало ещё один компонент – доверие работодателей. Если сравнить Вышку с любым другим топовым университетом, где учатся сильные

студенты, то у первой по средним оценкам трети выпускников вы не найдёте серьёзных отличий – там в первую очередь работает талант. Вторая треть немного отличается: наши лучше умеют работать и концентрироваться. А вот третья часть – те, кто на красные дипломы никогда не претендовал, – будет отличаться радикально.

Когда выступаю на выпускных, то говорю: «Больше всего я хочу поздравить тех, кто был

в конце рейтинга успеваемости. Потому что вы больше не в конце рейтинга. Теперь вы в топе рынка, потому что любой работодатель будет смотреть не на ваши оценки, а на рейтинг Вышки. Главное, что вы её окончили».

Даже последний по успеваемости человек, получивший диплом ВШЭ, хорошо знает всю профессиональную программу. Имеет все необходимые компетенции. Без этого ты у нас даже троек не получишь. Ни за деньги, ни из жалости. Во многих вузах можно просто выпросить оценку: коррупции стало значительно меньше, а вот пожалеть студента и отпустить, не маяться с пересдачами – обычное дело. Но из этих оценок складывается диплом.

## СПРАВКА



**Кузьминов Ярослав Иванович,** научный руководитель Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Родился 27 мая 1957 г. в г. Москве. В 1979 г. окончил экономический факультет Московского государственного

Я думаю, такого рода сочетание большой свободы и большой жёсткости – не просто репутационный механизм, а модель современного общества. Которое сильно тебя не любит – ведь оно составлено не из твоих родственников, а из чужих людей, которые борются за свои интересы.

С этим шоком многие выпускники не справляются. Они не могут перейти из комфортной университетской среды, где их все любят, в профессиональную конкурентную среду. Они не умеют принимать решения, учитывая, какова будет их цена. А Вышка это воспитывает наряду с базовым профессионализмом.

**– Каким результатом вы больше всего гордитесь?**

– Вы знаете, я не испытываю никакой гордости и

умиления. А вот удивление испытываю регулярно. Я вообще человек, который скуп на похвалу себе и своим товарищам. Критиковать и рассказывать, что надо ещё сделать, – вот это моё.

**– Это перфекционизм, поэтому всё у вас и получается.**

– Получается в том числе и потому, что людям здесь тепло. То, что людям здесь тепло, это заслуга не Кузьминова, а тех людей, которые здесь собрались. Если люди не имитируют, если они загружены интересной работой, им некогда выяснять отношения, скандалить и подсиживать друг друга.

**– Значит, заслуга Кузьминова в том, что он собрал вокруг себя людей, которым интересно.**

– Что вы, я им просто не мешал. Они сами собрались. **БР**

ного университета им. М. В. Ломоносова по специальности «экономика». В 1984 г. защитил кандидатскую диссертацию по специальности «экономические науки».

В 1992–2021 гг. – первый ректор НИУ ВШЭ, один из основателей этого университета.

Известный во всём мире эксперт в области исследования и развития высшего образования, на постоянной основе принимает участие в разработке государственных программ и политик, входит в состав комиссий и экспертных советов при органах государственной власти и общественных организациях. Член Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, член комиссии Государственного Совета РФ по направлениям «Наука» и «Малое и среднее предпринимательство».

В декабре 2021 г. распоряжением Правительства РФ назначен координатором Экспертного совета при Правительстве РФ.

Член совета директоров ПАО «Акционерная финансовая корпорация "Система"» и совета директоров ПАО «Трубная металлургическая компания», член Консультативного совета по развитию экосистемы «Яндекса». Автор более 100 научных публикаций, изданных в России и за рубежом, соавтор более 10 монографий и учебников. В 2021 г. в соавторстве с М. Юдкевич издал книгу «Университеты в России: как это работает». Указами Президента РФ награждён орденами «За заслуги перед Отечеством» II степени (июль 2021 г.), III степени (2017) и IV степени (2012) и орденом Почёта (2002), имеет ряд правительственных и ведомственных наград.

# ВИКТОР ЧЕРЕПОВ: «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ – ОДИН ИЗ ПРИОРИТЕТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ "ФОСАГРО"»

Профессор, доктор медицинских наук Виктор Черепов много лет работает в Российском союзе промышленников и предпринимателей, входит в его Правление и является вице-президентом по социальной политике и трудовым отношениям. Ещё дольше Виктор Михайлович занимается вопросами ESG в части здоровья человека и охраны труда. Поэтому неслучайно именно Виктор Черепов в октябре 2022 г. возглавил совет директоров Группы «ФосАгро», российского чемпиона в области устойчивого развития.

**– Виктор Михайлович, насколько работа в руководстве РСПП и в совете директоров крупной российской компании похожа? Был ли необходимый период «адаaptации»?**

– В «адаaptации» особой необходимости не было, ведь РСПП, по сути, и есть «совет директоров» всего российского бизнеса, который содействует долгосрочному развитию и укреплению позиций отечественных компаний. В первую очередь развитию устойчивому. С темой ESG я работаю напрямую на протяжении большей части моей жизни. В системе здравоохранения я с 1972 года, да и опыт работы в советах директоров, в том числе крупных фармацевтических и энергомашиностроительных компаний, уже был, и в РСПП я курирую социальную политику. На протяжении многих лет я наблю-

дал, насколько предметный интерес «ФосАгро» проявляет к повестке устойчивого развития, сделал её одним из приоритетов корпоративной стратегии. Компания традиционно активно участвует в работе

Балаково, где расположен один из химических комплексов «ФосАгро», посещал Министр спорта РФ Олег Матыцин. Он осмотрел спортивные и образовательные объекты, финансируемые «ФосАгро», – школу, центр

**«НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ Я НАБЛЮДАЛ, НАСКОЛЬКО ПРЕДМЕТНЫЙ ИНТЕРЕС "ФОСАГРО" ПРОЯВЛЯЕТ К ПОВЕСТКЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, СДЕЛАВ ЕЁ ОДИН ИЗ ПРИОРИТЕТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ».**

РСПП по этому направлению, поэтому с большинством коллег в «ФосАгро» я был знаком задолго до работы в совете директоров.

**– Вам не кажется, что в 2022 году тема ESG немного отошла на второй план?**

– Скорее наоборот, ESG-повестка, и в особенности её социальный аспект, актуальны как никогда. В ноябре город

борьбы, физкультурно-оздоровительный комплекс, бассейн – бесплатно работающие для всех желающих. Министр заметил, что именно корпоративная социальная ответственность создаёт сегодня условия для долгосрочной стабильности и развития регионов.

В «ФосАгро», которая является ключевым налогоплательщиком в регионах своего при-



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

сутствия, это всегда понимали, чувствуя ответственность за благополучие местных жителей. Отсюда и многочисленные проекты в сфере охраны здоровья работников, развития образования, особенно среднего профессионального, на которые ежегодно компания выделяла свыше 5 млрд рублей. А в этом году объём поддержки социальной сферы был более чем удвоен – до 10,9 млрд.

**– А какую роль в реализации ESG-повестки играет совет директоров?**

– Мы разрабатываем и приоритизируем стратегию устойчивого роста, контролируем её реализацию, подводим под это планы и бюджеты, оцениваем результаты, занимаемся раскрытием информации, ну и, наконец, внедряем методы мотивации сотрудников и закладываем корпоративную культуру под ценности социальной

ответственности и устойчивого развития.

Эффективно работает комитет по стратегии и устойчивому развитию, который контролирует соответствие наших практик и внешним, и

**«ТРАДИЦИОННО ПРИОРИТЕТНОЕ ВНИМАНИЕ МЫ УДЕЛЯЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ЗДОРОВЬЮ СОТРУДНИКОВ, ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ».**

внутренним ориентирам в области устойчивого развития.

Тематика ESG регулярно поднимается и на заседаниях совета. Традиционно приоритетное внимание мы уделяем производственной безопасности, здоровью сотрудников, формированию культуры здорового образа жизни. Регулярно рассматриваются показатели производствен-

ного травматизма и статус управления рисками. И это даёт свои плоды: за прошлый год на 75 % снизился уровень тяжёлого травматизма на производстве. Теперь поставлена стратегическая цель – еже-

годно снижать производственный травматизм и количество инцидентов на 10 %.

При разработке утверждённой советом директоров Стратегии-2025 принципы устойчивого развития стали краеугольным камнем долгосрочного развития «ФосАгро». ESG стал основным языком коммуникации как внутри компании, так и с партнёрами. Мы



В ходе пандемии «ФосАгро» нарастила традиционную поддержку медицины в регионах присутствия и направила на борьбу с COVID-19 дополнительно 4 млрд руб.



Высокотехнологичная лаборатория контроля качества Волховского филиала АО «Апатит» (Группа «ФосАгро»)



Министр спорта РФ Олег Матыцин посетил социальные объекты «ФосАгро» в г. Балакове Саратовской области

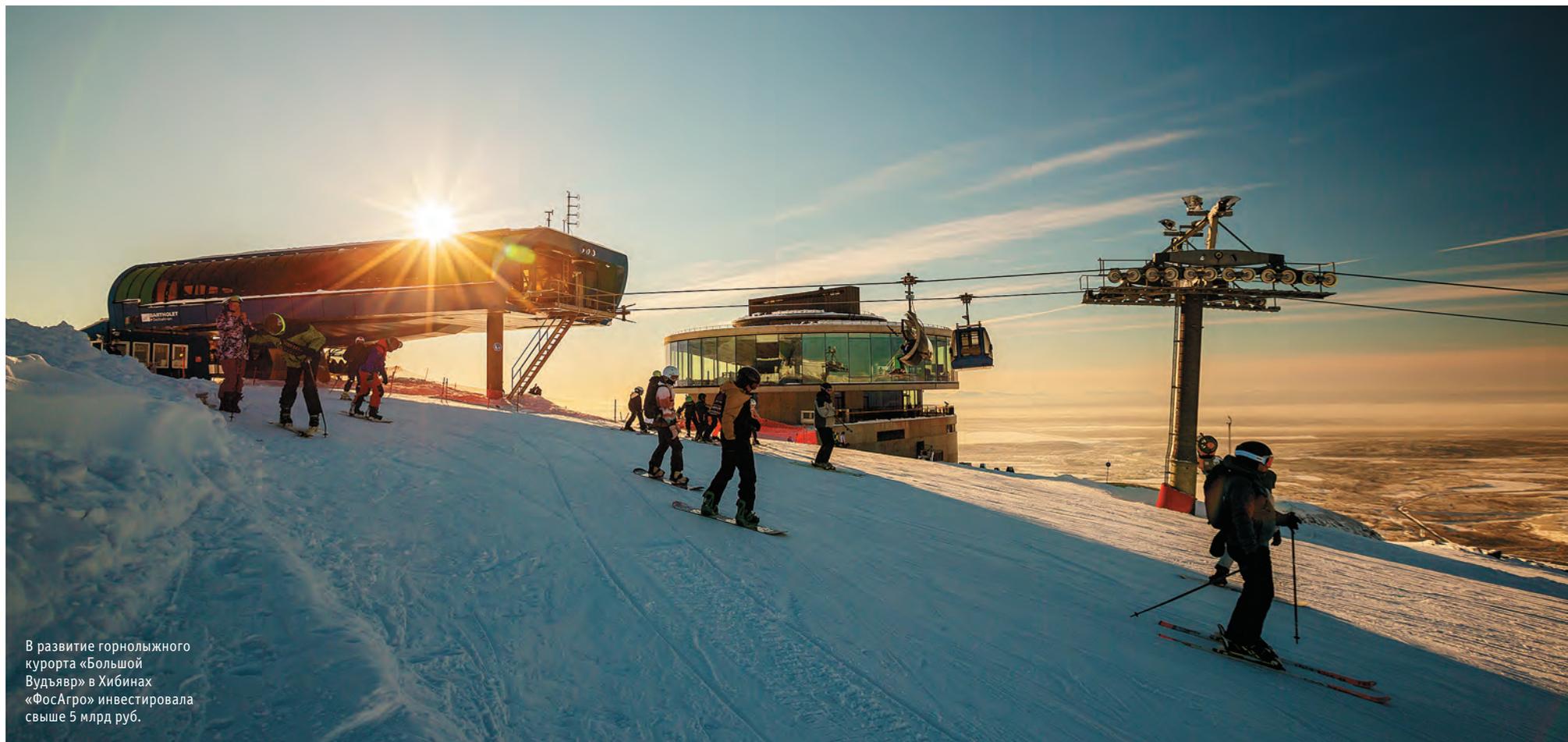
приняли на вооружение Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН и проанализировали деятельность компании с точки зрения вклада в достижение 11 из 17 ЦУР.

– **Климатическая проблематика тоже остаётся в орбите вашего внимания?**

– Безусловно, ЦУР 13 – борьба с изменением климата – долгосрочный вызов, который стоит перед человечеством. Для содействия достижению этой цели совет директоров утвердил климатическую стратегию компании. Мы планируем к 2028 году снизить воздействие по парниковым газам на 14 % к уровню 2018 года по всем трём охватам, включая внешних поставщиков. По первому охвату мы уже снизили выбросы на 16 %.

Кроме того, «ФосАгро» в 2021 году в сотрудничестве с правительством Вологодской области и Российской академией наук начала реализацию собственного проекта создания карбоновой фермы – территории, предназначенной для мониторинга и поглощения парниковых газов. В октябре 2022 года в Вологодской области была развёрнута первая часть углеродного полигона на площади 100 га, где высадили около 110 тыс. деревьев хвойных и лиственных пород. На его основе будут разработаны типовые решения для внедрения.

– **А если попробовать беспристрастно оценить уровень ESG-зрелости российских компаний-лидеров в сравнении с западными конкурентами? Насколько прочными являются здесь позиции «ФосАгро»?**



В развитие горнолыжного курорта «Большой Вудъявр» в Хибинах «ФосАгро» инвестировала свыше 5 млрд руб.



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Олег Кувшинников, губернатор Вологодской области, Александр Шохин, президент РСПП, Виктор Черепов, председатель совета директоров ПАО «ФосАгро»



«ФосАгро» возродила дореволюционную традицию строительства заводских храмов



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Виктор Черепов и Михаил Шмаков, председатель Федерации независимых профсоюзов России

В продукции «ФосАгро» не содержится опасных для здоровья человека и почв концентраций кадмия



– Сегодня можно констатировать, что российские чемпионы устойчивого развития вошли в число мировых лидеров ESG-повестки. Это оценка международных экспертов. Например, «ФосАгро» за приверженность Глобальному договору ООН (международная инициатива для бизнеса в сфере КСО) и его 10 принципам ответственного ведения бизнеса был присвоен статус компании – лидера платформы – Global Compact LEAD. Мы на уровне ООН признаны одной из 37 мировых компаний, вносящих наибольший вклад в устойчивое развитие.

Показательны и крупнейшие мировые ESG-рейтинги, которые присвоили компании рекордно высокие оценки.

– Вы видите корреляцию между рейтингами в области устойчивого развития и производственными результатами компании, её эффективностью и успешностью как бизнеса?

– Я присоединяюсь к мнению подавляющего большинства академических исследований, которые данную корреляцию подтверждают. Если взять опыт «ФосАгро», то цифры говорят сами за себя: за 21 год внимания компании ко всем аспектам устойчивого

**«Слаженная и эффективная работа многотысячного трудового коллектива "ФосАгро" и последовательная реализация инвестиционной программы позволяют нам ожидать почти 5%-ного роста выпуска готовой продукции».**

развития объёмы производства основной продукции (минеральных удобрений, кормовых и технических фосфатов) выросли более чем в 3 раза – с 3,4 млн тонн в 2001 году до 10,5 млн тонн в 2021-м. Количество марок производимых компанией удобрений за то же время возросло с 5 до 57 (более чем в 11 раз), а производительность труда, рассчитанная в тоннах произведённых минеральных удобрений на каждого работника компании, увеличилась в 7 раз.

– Год непростой, сможет ли «ФосАгро» эту динамику продолжить?

– Да, слаженная и эффективная работа многотысячного трудового коллектива «ФосАгро» и последовательная

реализация инвестиционной программы позволяют нам ожидать почти 5%-ного роста выпуска готовой продукции, до 10,9 млн тонн по итогам года. «ФосАгро» остаётся локомотивом развития химического сектора: на инвестиции в 2022 году будет направлено около 64 млрд рублей, на треть больше, чем в прошлом.

Рекордная по объёмам инвестпрограмма-2022 на будущий год будет расширена за счёт проектов развития рудно-сырьевой базы в Кировске и мощностей по производству высокотехнологичной продукции в Волхове, Череповце и Балакове.

Впереди у нас много работы, но в «ФосАгро» её никогда не боялись.

БР

## СПРАВКА



Черепов Виктор Михайлович, председатель совета директоров ПАО «ФосАгро», председатель комитета по аудиту, независимый директор.

Родился 15 января 1951 г. в г. Караганда (Казахстан). Окончил Карагандинский государственный медицинский институт. С 2002 г. является заведующим кафедрой управления в здравоохранении и индустрии спорта Государственного университета управления. С 2005 г. работает на руководящих постах в Российском союзе промышленников и предпринимателей, в настоящий момент занимает должность вице-президента по социальной политике и трудовым отношениям.

В разные годы входил в советы директоров ООО «Красноярский котельный завод», АО «НПФ "Благополучие"», ООО «АБ Энерго», АО «Компания Усть-Луга». Доктор медицинских наук, профессор, академик Российской академии медико-технических наук. Награжден Почётными грамотами Правительства РФ и Совета Федерации ФС РФ, орденом Дружбы (2016) и орденом Почёта (2021). Удостоен званий «Почётный работник Счётной палаты Российской Федерации» (2005) и «Заслуженный врач Российской Федерации» (2008).

# РУСЛАН ЭДЕЛЬГЕРИЕВ: «Россия должна предложить свой путь выхода из энергетического кризиса»

Советник Президента РФ, специальный представитель Президента РФ по вопросам климата Руслан Эдельгериев рассказывает о наиболее важных аспектах международной климатической повестки, перспективах дальнейшего развития в стране низкоуглеродной энергетики и путях преодоления мирового энергетического кризиса.

**– Какие вопросы в повестке дня стоят перед вами в качестве специального представителя Президента РФ по вопросу климата?**

– Я вижу свою миссию в качестве проводника между внутренней и внешней климатической политикой, а также как медиатора между разными заинтересованными сторонами. Как руководитель российской делегации на международных климатических переговорах я транслирую национальные приоритеты в области развития на внешние площадки, но одновременно и изучаю международные тренды для того, чтобы наши подходы были гармонизованы с лучшими мировыми практиками и, конечно же, с учётом отечественных особенностей.

Я также являюсь председателем Межведомственной рабочей группы при Администрации Президента РФ по вопросам, связанным с устойчивым развитием и изменением климата. Это уникальная площадка, объединяющая госорганы, бизнес, гражданское общество и науку.

На заседаниях все заинтересованные участники могут открыто представить свои взгляды, которые хоть порой и различаются, но при этом основаны на национальных интересах.

**– В одном из интервью, данном год назад, говоря о реализации Парижского соглашения, вы сказали, что каждая страна будет бороться с изменением климата с помощью своего рецепта, потому что единого решения нет. Россия начнёт**

**«Я вижу свою миссию в качестве проводника между внутренней и внешней климатической политикой, а также как медиатора между разными заинтересованными сторонами».**

**двигаться с поглощения парниковых газов, дальше энергоэффективность, технологическая модернизация и снижение углеродоёмкости в производстве. За прошедший год вектор движения не изменился?**

– Парижское соглашение предусматривает выработку каждой страной национальной политики по климату с учётом

географических, социально-экономических и иных особенностей. Фундаментально за последнее время наши приоритеты не поменялись – достижение углеродной нейтральности до 2060 года будет основано на увеличении поглощения естественными экосистемами при росте эффективности и модернизации национальной экономики. Такой подход позволит соблюсти баланс между социально-экономическим развити-

ем и снижением антропогенного влияния на природу.

Конкретные элементы этой политики мы видим уже сейчас. Это климатические проекты, адаптационные мероприятия, развитие низкоуглеродных источников энергии. Дополнительные и оцифрованные показатели предусмотрены операционным планом реализации



Стратегии социально-экономического развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. Мы придерживались принятия этого плана до лета 2023 года, чтобы в полной мере учесть последние изменения в структуре мировой и национальной экономики. Необходимо адаптировать наши кратко- и среднесрочные шаги под фундаментальную цель по достижению углеродной нейтральности.

**– Вы отмечали, что у России большой потенциал поглощения парниковых газов в лесах и экосистемах. При этом уже много лет лесные пожары, причём масштабные, продолжаются. Реальные пути решения проблемы существуют?**

– Лесные пожары – колоссальный вызов не только для климатической политики, но и для социально-экономического развития пострадавших

регионов. Для недопущения возгорания и быстрого тушения с каждым годом предусматриваются всё новые меры. Президент РФ распорядился выделить беспрецедентный объём финансирования на эти цели, проводится космический мониторинг, закупается дополнительная техника. Наши огромные территории не всегда позволяют оперативно устранить возгорание в отдалённых регионах, однако нужно помнить, что лесные пожары, возникшие по естественным причинам, являются элементом природного цикла и приводят к естественным сукцессионным процессам. Здесь необходимо выработать определённый баланс с учётом вызовов и сложностей, связанных с этой проблемой.

**– Как в целом вы расцениваете перспективы развития в России низкоуглеродной**

**энергетики? Какова роль бизнеса в этих процессах?**

– Не стоит забывать, что к низкоуглеродным источникам энергии относятся не только солнечная и ветровая генерация, но и природный газ, атомная и гидроэнергетика. С учётом последних российский энергобаланс является низкоуглеродным, и наша цель – развивать нашу энергетику в этом направлении. Инвестиционные программы «Газпрома», «Росатома» и «РусГидро» ставят перед собой задачу по дальнейшему наращиванию соответствующих источников энергии, а программа договоров для предоставления мощности для возобновляемых источников энергии является эффективным инструментом для увеличения доли ветровой и солнечной генерации.

Бизнес является ключевым драйвером этих процессов.



Уже сегодня углеродный след производимой продукции – важный фактор принятия экономических решений. Недалёк тот день, когда мы сможем в

режиме реального времени отследить углеродный след повседневных предметов и даже этого журнала.

– 21 декабря пройдёт Московский энергетический форум, модератором которого

вы являетесь. Форум напрямую касается темы климата. Какие вопросы будут обсуждаться на мероприятии?

– В ходе мероприятия мы планируем обсудить перспективы российского топливно-энергетического комплекса в условиях энергоперехода и изменения мировой торговой конъюнктуры. С учётом высокой значимости этого сектора в структуре национальной экономики мы, по сути, будем рассматривать пути повышения благосостояния всей страны. Мир сталкивается с последствиями мирового энергетического кризиса, который начался после пандемии коронавирусной инфекции, и Россия, будучи одной из крупнейших энергетических держав, должна предложить собственный путь выхода из этого кризиса. **БП**

СПРАВКА



**Эдельгериев Руслан Сайд-Хусайнович,** советник Президента РФ, специальный представитель Президента РФ по вопросам климата. Родился 4 декабря 1974 г. в с. Центарой Шалинского района (ныне село Ахмат-Юрт Курчалоевского района) Чечено-Ингушской АССР.

В 1991 г. окончил среднюю школу. В 1992–1994 гг. служил в Вооружённых Силах РФ. В 2002 г. окончил Краснодарский юридический институт МВД России по специальности «юриспруденция», в 2010 г. – Чеченский государственный университет по специальности «технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции», в 2014 г. – Кубанский государственный аграрный университет по специальности «садоводство». С февраля 2004 г. по май 2007 г. служил в РОВД Курчалоевского района Чечни. С мая по декабрь 2007 г. – начальник отдела «Р» ОМСН «Терек». С 21 декабря 2007 г. по 11 января 2008 г. – первый заместитель министра сельского хозяйства Чеченской Республики.

С 11 по 22 января 2008 г. – исполняющий обязанности министра сельского хозяйства Чеченской Республики. В 2008–2012 гг. – заместитель председателя правительства Чеченской Республики – министр сельского хозяйства Чеченской Республики. В 2012–2018 гг. – председатель правительства Чеченской Республики. С 22 июня 2018 г. – советник Президента РФ по вопросам изменения климата. С 18 июля 2018 г. – специальный представитель Президента РФ по вопросам климата. Действительный государственный советник Российской Федерации 3-го класса. Награждён орденом имени Ахмата Кадырова. Женат, шестеро детей.

21 декабря  
2022

Управление делами Президента  
Российской Федерации  
ГК «Президент-отель»

The International  
Energy Forum  
«Innovations. Infrastructure. Security»



Международный  
Энергетический Форум  
«Инновации. Инфраструктура. Безопасность»

info@c-iniciativa.ru  
www.forum-energo.com  
+7 495-283-00-07



# НАДИЯ ЧЕРКАСОВА: «ДЕЙСТВОВАТЬ ПАРАЛЛЕЛЬНО, ДУМАТЬ ПЕРПЕНДИКУЛЯРНО»

С заместителем председателя правления ФК «Открытие» Надией Черкасовой мы говорили о том, как креативный подход совместим с бухгалтерским делом, в чём особенности женщин-бизнесменов и чем предприниматель отличается от наёмного сотрудника.

**– Когда вы стали одним из руководителей банка в Нижнем Новгороде, вам не было ещё и 30 лет – это довольно стремительное развитие карьеры. Расскажите, пожалуйста, с чего всё начиналось, как вы пришли в банковское дело?**

– Сказать, что хотела работать в банкинге с детства, не могу – в детстве я хотела стать журналистом. Точнее, не журналистом, а издателем – но тогда я не знала, как называется профессия корректно. Каждый месяц ждала выхода журналов «Мурзилка» и «Весёлые картинки» и думала: «Как же интересно создавать такие журналы».

Школу я заканчивала во времена перестройки, тогда громко звучало слово «экономика», было понятно, что за грамотными экономистами – будущее. И когда возник вопрос, куда поступать, особых сомнений не было: на экономический факультет Нижегородского университета.

Ситуация была уникальная: с одной стороны, у нас был учебный курс, посвящённый «Капиталу» Маркса, а с другой – вводили предметы «Биржа. Рынок ценных бумаг» и «Банковское дело». Эти дисциплины были овеяны каким-то особым ро-

мантическим ореолом. Время открытий, всего нового: новая музыка и возможность читать ранее недоступные книги.

Передавали из рук в руки романы Кортасара, Маркеса, нужно было успеть прочитать книгу за одну ночь. С друзьями ходили в фан-клуб Dereche Mode. И все вокруг обсуждали, как зарабатывать деньги, продать вагон сахара или поменять его на вагон муки. Уже со второго курса я начала работать в ком-

галтера, которая научила меня всему буквально за 3–4 месяца. Тогда стало понятно, что важно в команду привлекать профессионалов. К пятому курсу я уже была опытным бухгалтером. Этот опыт остался со мной на всю жизнь – действовать параллельно, учиться и работать. Я до сих пор верю, что можно успешно реализовывать одновременно несколько проектов.

Меня отличает то, что я стараюсь поддерживать разные инте-

**«Меня отличает то, что я стараюсь поддерживать разные интересные проекты и часто говорю "да"».**

пани одноклассника. Училась хорошо, и мне казалось, что будет легко совмещать учёбу и работу. Но, конечно, я ошибалась. Реальная практика была далека от теории бухгалтерского учёта и финансового анализа, изучаемых по учебнику. Пришлось учиться буквально на ходу. Временами было тяжело. Помню, как с первым балансом я не смогла справиться сама, актив не стал равен пассиву, и не было никаких шансов сдать отчётность компании в налоговую. Мама дала мудрый совет взять в помощь опытного бух-

ресные проекты и часто говорю «да». Иногда потом жалею, понимая через какое-то время, что есть другие задачи, запланированные на этот день. Но тут уже включаются ответственность и умение держать слово.

Бывают и казусные случаи: помню, в декабре 2019 года согласилась выступить на форуме предпринимателей. Всего за несколько дней узнала о том, что выступать необходимо перед аудиторией стадиона, где будут десятки тысяч человек: там совсем другая энергетика, нужно иначе строить выступление.

Подходил дедлайн, думала отказать: мало времени для подготовки, в тот день утром было важное совещание в банке, и ещё в этот же день был мой день рождения, так что даже причину придумать не пришлось бы. Но я сказала сама себе: давай, вперёд! Думай перпендикулярно, вразрез ожидаемым стереотипам о банкирах. В итоге получила новый хороший опыт.

**– Какой банк вы выбрали и почему?**

– В те годы в Нижний Новгород пришёл Инкомбанк. Банк был инновационным и открытым ко всему новому, как в бизнесе, так и в работе с персоналом. Например, брали на стажировку студентов, использовали нестандартные подходы в привлечении клиентов. Филиал в Нижнем быстро развивался, и реализовывалась модель открытия расчётных счетов через агентский канал. Агентами были вчерашние студенты, и тех ребят, кто смог привлечь больше всего клиентов на открытие расчётных счетов, включали в пул будущих сотрудников.

Результаты стажировки и практический опыт позволили мне пройти конкурс в банк. Руководитель на собеседовании был удивлён моему практическому опыту, нам было о чём поговорить: бухучёт, общение с налоговой инспекцией, пенсионным фондом, управление финансовыми потоками. Тогда мне стало очевидно, что если ты знаешь и умеешь больше, чем от тебя ожидают, то это серьёзно помогает в карьерном росте. Спустя годы продолжаю применять подход: представьте, что вы – продукт. Представьте, что вы стоите на пол-



ке среди таких же одинаковых выпускников вузов, например. Чем вы лучше? Почему должны купить именно вас? Такой подход стимулирует к развитию и приобретению новых навыков. В итоге после испытательного срока меня взяли в кредитный отдел, готовить аналитику и отчётность. Мне казалось, что я попала в другой мир, только представьте: середина девяностых, банкиры!.. Нужно было и выглядеть соответственно, это же не как в фан-клуб Dereche Mode сходить в джинсах из секонд-хенда... Тем более что я

была единственной девушкой в мужском коллективе.

**– Наверное, от мужского внимания отбоя не было?**

– Я к тому времени уже была замужем. В команде была невероятная атмосфера, нас постоянно отправляли учиться по разным программам – от банковских курсов до тренингов личного роста. Самыми яркими были курсы по кредитованию малого бизнеса от Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Именно эта программа оказала влияние на специализацию, и я опреде-



ФОТОСЛУЖБА ИД-РСРП

лилась с направлением своего профессионального развития – продукты и сервисы для малого и среднего бизнеса.

**– Фактически вас можно назвать родоначальницей поддержки малого и среднего бизнеса в России...**

– Мне повезло стать участником программы ЕБРР. Это было удивительное время, мы строили то, что никто на рынке не делал. Считалось, что малый бизнес – самый рискованный и низкодоходный сегмент. Программа меняла отношение российских банков к сегменту, демонстрировала свой уникальный опыт в России и других странах мира. Могу назвать себя перфекционисткой: когда училась на курсах, то стремилась получить

лучший результат. Первый пилот Инкомбанк принял решение сделать именно в Нижнем Новгороде, и мне предложили стать лидером этого пилота.

**– Будучи топ-менеджером высокого уровня, вы всё равно остаётесь наёмным сотрудником. Но, работая с предпринимателями, вам хотелось создать своё дело?**

– Я считаю, что разделение на администраторов и предпринимателей всё же условно. Много менеджеров с предпринимательским духом работают в корпорациях. Это подход к решению задач, выбор между формализмом, бюрократией и желанием достичь реальных целей.

Каждый раз обращаю внимание на ребят в команде, кто

ориентирован на результат: «Смотри, это классный сотрудник, есть предпринимательский дух, несмотря на то что мы работаем в рамках корпоративных правил».

Мое мнение, что есть два типа менеджера – проводник и перегородка. Руководитель-перегородка пришёл, послушал и дальше не передал или существенно трансформировал задачи. А проводник – это тот, кто доводит идеи до команды и ещё усиливает их, развивает и дополняет, созидает. Найти или вырастить менеджеров-проводников – главная задача топ-менеджера в корпорации.

Да, согласна, предприниматели заряжают своей энергией, постоянным поиском новых проектов, умением принимать нестандартные решения в условиях ограниченности ресурсов и возможностей. Каждая такая встреча и история бизнеса вдохновляет. Особенно если это ещё и женщина-предприниматель. Чем больше таких историй слышишь, тем больше хочется попробовать самой. Однако мой персональный опыт – это создание среды и сервисов для предпринимателей, поэтому я поддерживала проект краудфандинговой платформы Boomstarter. Сервис помогает начинающим предпринимателям собрать средства на финансирование перспективных проектов и начать своё дело.

**– В чём вы видите свою задачу помощи малому бизнесу со стороны банка? Что предлагаете тем, кто сейчас оказался в сложной ситуации?**

– Мы работаем на высококонкурентном рынке, где крупнейшие банки предлагают банков-

ские продукты и возможности собственных экосистем для предпринимателей, внедряют цифровые сервисы. Малый бизнес сам умеет быстро реагировать на изменения и перестраивать свои бизнес-модели. Такого же подхода предприниматели ждут и от банков, то есть быстрой реакции на вызовы и оперативных решений. Ковидный, 2020 год был стресс-тестом для предпринимателей. Да, год для всех был непростым, но именно для малого и среднего бизнеса – самым сложным. Малые предприятия не имели финансовой подушки, многие активно инвестировали в своё развитие и ещё не достигли точки безубыточности, многие оказались не готовы к организационным изменениям, переходу в дистанционные форматы при локдауне.

Тем не менее рынок демонстрировал разнонаправленные тенденции, как это часто и бывает в жизни. Исследования показали, что 12 % МСП отметили, что не только вернулись на уровень докризисный, но и стали больше зарабатывать, открыв новые направления. При этом 33 % констатировали тот факт, что показатели бизнеса не вернулись к прежним значениям продаж. В такие периоды задача банков – стать эффективным механизмом мер господдержки, которые были беспрецедентными в 2020 году. Почти 2 трлн рублей было выделено для экономики через меры адресной поддержки малого и среднего бизнеса.

Моя команда банка «Открытие» предложила и собственные программы. Бизнесу крайне важны продвижение и поддержка продаж. Мы предо-

ставили предпринимателям рекламное эфирное время на шести федеральных каналах, где они продвигали свои товары и услуги. Ежедневно выходили ролики наших клиентов, и это была реальная значимая поддержка. Такой креативный подход позволяет нам поддер-

левать последствия ошибочных действий или вынужденных внешних обстоятельств. Особенно сообщество стало актуальным в 2022 году. Предпринимателю важно быть в среде людей, кто так же преодолевает ограничения и продолжает развивать бизнес и действовать в

**«Исследования показали, что 12 % МСП отметили, что не только вернулись на уровень докризисный, но и стали больше зарабатывать, открыв новые направления».**

живать высокую лояльность компаний к банку.

Кроме того, мы объединили предпринимателей в сообщество «Непринимателей». Тех, кто не принимает ограничения, а предпринимает. В рамках сообщества у бизнеса появилась возможность делиться своим опытом друг с другом. Моя команда создала площадку для объединения предпринимателей в нашем Telegram-канале, и каждый день уже 2,5 года мы публикуем истории предпринимателей – с какими сложностями они сталкиваются, как преодо-

сложных обстоятельствах. А задача банка – создавать удобную среду предпринимателям для обмена опытом, предлагать варианты финансирования и другие банковские сервисы, а также нефинансовые решения. После весеннего шока мы наблюдаем повышенный интерес к цифровизации сервисов, включая импортозамещение программного обеспечения, поиск активных новых рынков сбыта и поставок комплектующих и материалов.

**– А что происходит у предпринимателей сейчас в бизнесе?**



ФОТОСЛУЖБА ИД-РСРП



– Сейчас я могу оперировать только той статистикой, которой располагает наш банк, – малый и средний бизнес постепенно адаптируется. К сожалению, как и во время любого кризиса, способны на выживание не все, слабейшие уходят с рынка. При этом наша клиентская база растёт, во многом по той же причине – предприниматели уходят из мелких банков. Рынок концен-

трируется, и клиентские базы крупнейших банков растут.

**«Мне всегда нравилось строить что-то новое и делать то, что ещё другие не делали. И это полностью соответствует духу предпринимательства, наверное, поэтому мне до сих пор, уже 28 лет, интересно продолжать создавать продукты и сервисы именно для предпринимателей».**

трируется, и клиентские базы крупнейших банков растут.

– Но ведь это показатель не увеличения количества предпринимательского сектора, а консолидации банковского сектора?

– Да, общее количество компаний на рынке снижается, а концентрация в крупнейших банках увеличивается. Высо-

кая волатильность рынка выглядит красиво только на графиках, но для предпринимателей это каждый раз означает изменение стоимости денег, ужесточение подходов банков к кредитной политике, изменение стоимости продуктов.

Хорошая новость заключается в том, что те, кто выживает, выбирают лучшие решения на рынке. Поэтому наш рынок об-

служивания малого и среднего бизнеса такой конкурентный. Активные банки, для которых малый и средний бизнес – приоритетный сегмент, предлагают лучшие решения. Отсюда и концентрация.

– Какие уникальные продукты, меры поддержки вы придумали в последние месяцы? Или достаточно эффективными показали себя уже действующие?

– Рынок по-прежнему очень технологичный, банки быстро копируют сервисы друг друга, конкурируя в скорости принятия решений, что хорошо для предпринимателей. Большой выбор технологичных, универсальных и специализированных банков для малого бизнеса. Повторю, пандемия сыграла роль экстремального тренинга, многим компаниям пришлось перестраиваться, искать новые ниши, в том числе и банки стали больше использовать дистанционные каналы, роботизировать внутренние процессы и документооборот.

Что касается конкретных мер поддержки текущего года, то в первую очередь были внедрены кредитные каникулы для бизнеса. Эта мера эффективно отработала в локдаун возможность получить отсрочку по платежам на 6 месяцев. Мы увидели в своей статистике, что 98 % предпринимателей, которые взяли эти кредитные каникулы, вошли в графики и расплатились с кредитом. Не более 2 % столкнулись с проблемами и обратились за реструктуризацией повторно.

картам. Глубокая аналитика транзакционной активности клиентов помогает нам адресно предлагать такие отсрочки клиентам банка в зависимости от вида бизнеса, объёма транзакций и других бизнес-метрик. Строим модели, позволяющие предиктивно оценить вероятность кассовых-финансовых разрывов или потенциальной дефолтности бизнеса. У банков много данных для создания таких инструментов, оценки поведенческих моделей клиентов и достаточно данных для валидации моделей. Что это означает на практике? Мы можем вовремя предложить необходимый финансовый продукт. К таким банкам, которые предлагают расширенный финансовый консалтинг своим клиентам, возникает высокая лояльность, растёт уровень удовлетворённости (NPS). Вроде бы не так уж много сэкономили для клиента – 5–7 тыс. рублей, но это

забота о клиенте, другой тип взаимодействия, выстраивается доверительное взаимодействие.

В современном мире поменять банк просто: всего один клик в интернете, и счёт в другом банке открыт. Удержать внимание не так-то просто. У предпринимателей обычно два-три счёта в разных банках: один – в государственном, другой – в коммерческом с активной рекламной активностью, а третий – где-то рядом с офисом или домом. И наша задача, чтобы один из счетов был в нашем банке. Отсюда и слоган нашей команды и мой личный: «Думай перпендикулярно!» Находи нестандартное решение и предложи удобное и выгодное решение быстро.

Мы работаем на рынке, где деньги для всех стоят примерно одинаково, так что сыграть на стоимости услуг вряд ли удастся. То, чем ты можешь удивлять, удерживать, – это качественный

сервис. Даже в дистанционном формате качественный контакт с клиентом важно сохранять.

– Предприниматели в разных регионах отличаются друг от друга?

– Конечно, Владивосток отличается от Краснодара. Хотя в продажах у нас всегда была задача в массовых продуктах на местах ребятам объяснять, что это не так. Но как человек, который там начинал и был управляющим филиала в Нижнем Новгороде, знаю, что всё равно предприниматели оттуда отличаются даже от соседей из Владимира. Своя ментальность, своя микрокультура, своя предпринимательская культура возникают в каждом регионе. Нужно ли кастомизировать под регионы продукты? Безусловно.

О том, что у каждого сегмента бизнеса есть свои особенности, я говорила всегда. Невозможно существовать в плоской экономической модели. Есть





ФОТОСЛУЖБА ИД РСМ

потребность относить себя к разным сообществам – отраслевым или социальным. Для кого-то, например, важно считать себя именно женщиной-предпринимателем, это нельзя не учитывать.

В своё время Альфа-Банк сделал продукт для «физиков». У них была специальная карта, на которой бонусы зарабатывались за счёт спортивного бега. Если ты зарегистрировался на марафон и пробежал – там же статистика вся есть, – накапливались бонусные баллы. Получился кастомизированный продукт для тех, кто регуляр-

но занимается спортом. И это большое сообщество обеспеченных людей среднего класса. Подобная кастомизация началась и в продуктах для малого и среднего бизнеса. Например, мы сделали сервис «Малый бизнес с открытым сердцем», дающий предпринимателям возможность одним кликом отправлять деньги в благотворительный фонд. При этом автоматически делается акт приёма-передачи, договора. «Физик» перекинул с карты, и всё. А когда «юрик» платит, ему надо дополнительные документы оформить, проводку

провести, и это кого-то сдерживает. Совместно с фондом мы создали сервис с автоматически генерируемым договором и всем необходимым пакетом документов. Так объединяются в сообщества те, кто чувствует социальную ответственность и стал другом фонда.

Или ещё один пример – сервисы для женщин-предпринимателей. Несколько лет назад я создала сообщество женщин-предпринимателей, которое объединяет более 70 тыс. женщин, работающих в малом бизнесе. В рамках сообщества мы формируем повестку актуальных тем, связанных с мерами поддержки женщин-предпринимателей: какие виды бизнеса создают женщины, какие программы бучения востребованы. И кастомизация финансовых продуктов под данный сегмент также необходима. Это ещё одно из направлений, в рамках которого я реализую как свой опыт банкира-эксперта в сегменте малого бизнеса, так и одновременно понимаю проблемы, которыми живут женщины бизнеса в сообществе.

**– Будучи экономистом и финансистом, работая с аналитикой и цифрами, вы всегда были такой креативной? Как родился ваш знаменитый слоган: «Действуй параллельно, думай перпендикулярно»?**

– Я действительно очень люблю цифры. Уже 10 лет работаю в команде с Михаилом Михайловичем Задорновым, который тоже известен тем, что ему важны десятки и сотые после запятой. Цифры объективны, они демонстрируют объективную картину, они дают почву для формирования бизнес-идей.

В 2018 году в банке «Открытие» мы запускали кредитный конвейер – фактически с нуля, у многих руки опускались, так как был низкий уровень автоматизации процессов, что сложно себе представить в массовом бизнесе, – отсутствие конвейерных решений. При этом необходимо было быстро масштабироваться и догнать лидеров рынка по объёмным показателям. В тот год я постоянно проговаривала одну и ту же фразу: «Давайте сделаем параллельно сразу несколько процессов, разобьёмся на несколько команд, а потом объединим усилия и состыкуем в готовый продукт». Так появился слоган.

«Действовать параллельно» не означает «гнаться за двумя зайцами». Это означает, что каждый член команды действует в рамках своей компетенции и специализации. Мы строили несколько решений, одновременно параллельно вели разработку продуктов. Если бы было время, то можно было бы ряд процессов строить последовательно. Но у нас не было времени. Поэтому двигались параллельно.

«Думать перпендикулярно» – это творчески относиться к продукту, не ограничивать себя рамками стандартных решений. Тот же кредитный конвейер на этапе внедрения получил сразу несколько преимуществ, которых не было у конкурентов. В первую очередь именно по причине такого подхода.

Иногда думаю, что я реализовала себя не в той отрасли. Возможно, могла бы проявить свои способности в более творческих профессиях. Когда появились

дети – у меня их трое, – креатив начал находить выход дома: у нас всё время какие-то ролики, плакаты, детские праздники. Да, моя профессия не предполагает креативности, но я на это стала смотреть по-другому.

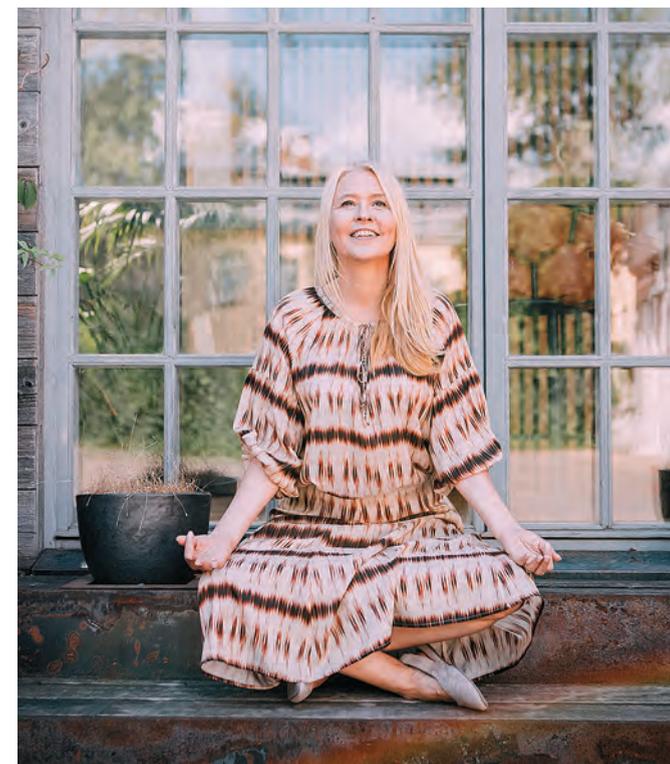
на открытие ссудного счёта – вы, наверное, даже не помните, что такое было, но тогда нужно было обойти ФНС, Пенсионный фонд и соцстрах, собрать все справки и принести в банк. Получение каждой справки зани-

**«Иногда думаю, что я реализовала себя не в той отрасли. Возможно, могла бы проявить свои способности в более творческих профессиях».**

Приведу один пример, ещё из банковской практики. В 1998 году мы открыли филиал КМБ-банка. Это был первый иностранный банк в Нижнем Новгороде, специализирующийся на малом и среднем бизнесе. Чтобы получить кредит, предпринимателю в те времена нужно было предоставить «справку

мало около месяца. Разумеется, это влияло на количество выданных кредитов и объёмы финансирования малого бизнеса нашим филиалом.

Со мной работал американский коллега Майкл Алкорн. Он сказал: «Это правило надо изменить». Я спросила: «Как мы изменим?»





**«Я руководствуюсь несколькими правилами. В субботу, в воскресенье не работаю. Вообще не работаю, совсем. Провожу время в кругу семьи».**

Мы начали ходить по разным инстанциям. Нас иногда не принимали, иногда не воспринимали всерьёз. У здания Пенсионного фонда Майкл расстелил на входе своё пальто, и мы сели у входа в фонд – чиновники перепугались, приняли нас. Всех обошли в регионе и смогли убедить, справки начали выдавать за 5 дней. В те годы Нижний стал лидером по объёму финансирования сегмента малого бизнеса.

Мне всегда нравилось строить что-то новое и делать то, что ещё другие не делали. И это полностью соответствует духу предпринимательства, наверное, поэтому мне до сих пор, уже 28 лет, интересно продолжать создавать продукты и сервисы именно для предпринимателей.

Мне повезло, что я росла в Нижнем, потому что там всегда были креативная среда и интересные люди.

**– Сейчас у вас большая команда?**

– В регионах почти 2 тыс. человек, а в Москве – 214.

**– У вас очень хорошо получается вдохновлять команду. Знаю, что всё время проводите разные мастер-классы для них и мотивирующие тренинги.**

– Мы работаем с сегментом, который всё время находится на острие вызовов, и надо соответствовать. Каждый год наша команда проживает под каким-то названием или слоганом. 2022 год мы назвали «Подумай ещё раз!». Подумай о подходах, которые мы используем, переосмысли ещё раз процессы и

механизмы, такая вот рефлексия. Какой опыт стоит взять из прошлого и что новое реализовать в будущем. 2021 год был годом «Мечтай. Планируй. Действуй». И в 2021 году мы достигли отличных показателей.

**– В общении с подчинёнными вы требовательный человек?**

– Для меня принципиально важно внимание к фактам. Недавно на совещании попросила проверить долю кредитов с плавающими ставками в определённом сегменте. Получила ответ от одного из руководителей направлений: «У нас в данном регионе точно около 90 %». То есть всё хорошо, ничего не надо делать. У меня развито критическое мышление, проверяю цифры часто сама, ведь человек может просто перепутать, а, по моим оценкам, больше 30 % быть никак не могло. Посмотрели, оказалось реально 25 %, значит, работы впереди очень много.

Это один из примеров. В целом в нашем насыщенном информацией мире мы сталкиваемся с большим количеством неверной статистики или с искажённой интерпретацией данных. Детей своих мы с мужем учим обращать внимание на данные и задумываться над этой информацией или цифрами, которые получаешь. Может быть, это моя профессиональная деформация. У каждой специальности существует своя зона внимания.

**– То есть за всю свою профессиональную историю вы никого не уволили?**

– Увольняла, конечно, но часто показывала человеку, не справившемуся с определённой задачей, его сильные стороны и рекомендовала его компаниям или агентствам. Напри-

мер, недавно говорила со знакомым эйчаром: «Вот такой-то не слишком подходит для этой должности, но это прекрасный структуризатор сделок, я ручаюсь, что у него в этой области всё получится». Был ли благодарен мне человек? Конечно.

Каждый человек с карьерной точки зрения – и я тут не исключение – это продукт. Поэтому всегда нужно думать о том, какие твои характеристики как продукта могут быть востребованы в это время. И нарабатывать актуальные компетенции. Резюме и опыт – это прошлое. Вопрос: что ты предлагаешь в настоящем и будущем, каким навыкам обучаешься сегодня.

**– Как вам удаётся вмещать в 24 часа и работу, и социальные активности, и семью, и троих детей?**

– Я руководствуюсь несколькими правилами. В субботу, в

воскресенье не работаю. Вообще не работаю, совсем. Провожу время в кругу семьи. Если куда-то вдруг едем по делам, то всегда берём с собой детей. Я счастлива, что муж поддерживает меня во всех важных решениях.

Я голодный человек до новых отношений, чего-то нового, мне интересно многое. Стремлюсь насыщать жизнь событиями и встречами с теми, кто интересен, это своего рода любознательность. У меня много увлечений совершенно разных – от кино, я даже была спонсором короткометражного фильма «Самолёт», до спид-кубинга (сборка кубика Рубика), один раз я выиграла чемпионат среди родителей, дети которых занимаются этим профессионально. У меня, как говорится, жажда жизни. Надеюсь, что буду такой и лет в 90.

БР

## СПРАВКА



**ЧЕРКАСОВА**  
**Надия Наримановна,**  
заместитель президента –  
председателя правления банка  
«ФК Открытие», член Попечитель-  
ского совета Бизнес-школы РСПП.  
Окончила экономический факультет  
Нижегородского государственного  
университета, затем – Междуна-  
родную Московскую финансово-  
банковскую школу.

Более 28 лет работы в банковской сфере, эксперт по программам развития финансовых услуг и сервисов для малого и среднего бизнеса в России: банк «ФК Открытие», ВТБ 24 (Группа ВТБ), банк «Траст», банк «Интеза Сан-паоло» (Россия), АО «Инкомбанк». В 2007 г. включена в список журнала Business World Magazine 35 самых успешных женщин планеты в возрасте до 35 лет, реализовавших бизнес-проекты.

В 2010 г. вошла в топ-50 самых влиятельных деловых женщин России. В 2015 г. в рамках общественной деятельности создала Комитет по развитию женского предпринимательства «Опора России» с целью развития программ и мер поддержки для женщин-предпринимателей, является лидером женского предпринимательства.

С 2018 г. – член Наблюдательного совета Фонда Всемирного банка в международном фонде We-Fi (The Women Entrepreneurs Finance Initiative).

Официальный представитель частного сектора от Российской Федерации в Международном альянсе EMPOWER G20 (Альянс по популяризации деятельности по улучшению положения женщин в частном секторе экономики).

В 2020 г. вошла в топ-20 наиболее авторитетных и влиятельных экспертов в сфере малого и среднего бизнеса по итогам рейтинга, проведённого Центром политической конъюнктуры.

Инвестор и владелец крупнейшей краудфандинговой площадки в России Boomstarter.ru. Замужем, воспитывает троих детей.

# НИКОЛАЙ КОЛПАКОВ: «НАША ЗАДАЧА – КООРДИНАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ»

Сегодня АНО «Инновационный инжиниринговый центр» (ИИЦ) – одна из организаций, решающих важнейшие задачи по формированию технологического суверенитета нашей страны. Добиться этого невозможно без консолидации технологических потребностей корпораций и формирования единого заказа промышленных отечественных корпораций производителям России. О том, как осуществляется работа в этом направлении, рассказывает генеральный директор АНО «Инновационный инжиниринговый центр» Николай Колпаков.

– Как создавался Инновационный инжиниринговый центр и какие цели перед ним ставились?

– Инновационный инжиниринговый центр был учреждён в 2018 году компанией «Иннопрактика» с целью формирования системного подхода к вопросам внедрения российских инновационных технологических решений в хозяйственную деятельность корпораций. На основе разработанных АНО «ИИЦ» методических материалов был создан системный механизм взаимодействия с крупнейшими российскими заказчиками по теме импортозамещения и внедрения российских инноваций. Среди них – ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Транснефть», ПАО «Газпром нефть», ОАО «РЖД», ПАО «Россети», ГК «Ростех», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Интер РАО», ПАО «Ростелеком» и др. Их ко-

личество продолжает увеличиваться.

– В какой степени при формировании вашего центра учитывался опыт работы подобных зарубежных организаций?

– Опыт ведущих экономик мира показывает, что наиболь-

рамках операционной деятельности. Они не рассматривают проблему глазами разработчика, который не создаёт технологии под ключ, а стремится найти новое нестандартное решение. Поэтому независимые игроки берут на себя работу по поиску и «доращиванию»

**«Опыт ведущих экономик мира показывает, что наибольшая продуктивность во взаимодействии корпораций с высокотехнологичным бизнесом достигается при участии третьей стороны – технологических брокеров».**

шая продуктивность во взаимодействии корпораций с высокотехнологичным бизнесом достигается при участии третьей стороны – технологических брокеров. Стоит отметить, что корпорации как в России, так и во всём мире являются прежде всего потребителями готовых технологических решений в

потенциальных поставщиков для крупных промышленных компаний с учётом их потребностей в разработках. Технологические брокеры, находящиеся в постоянном контакте с техническими подразделениями корпораций, обладают наиболее полной информацией о технологических потребностях и



перспективных направлениях развития как каждой конкретной корпорации, так и отрасли в целом, и способны транслировать их исполнителям – малому и среднему бизнесу, а также привлекать и «доращивать» компании с наибольшей степенью технологической готовности к решению конкретных задач. Благодаря технологическим брокерам ведущие игроки мирового рынка технологий уже перешли на модель развития на основе децентрализации инновационного процесса. В нашей стране функции технологических брокеров выполняют инжиниринговые центры, ставшие элементами инновационной инфраструктуры.

Российские корпорации на данный момент преимущественно используют схему вертикальной интеграции, создавая внутренние структуры для разработки и реализации

новых проектов. Это приводит к удорожанию продукции и, как следствие, к снижению конкурентоспособности на мировых рынках. Крупные промышленные заказчики предпочитают рассматривать готовые иннова-

ции и, таким образом, оказывать влияние на глобальную конкурентоспособность.

– Как создать рынок инжиниринговых компаний?

– Катализатором формирования средних и малых инжи-

**«Независимые игроки берут на себя работу по поиску и "доращиванию" потенциальных поставщиков для крупных промышленных компаний с учётом их потребностей в разработках».**

нионные решения, воплощённые в конкретном продукте или технологии. Системная работа с высокотехнологичными малыми и средними компаниями позволила бы корпорациям самостоятельно выявлять новые перспективные направления технологического развития, «доращивать» и обеспечивать заказами отечественные ком-

паний в стране может стать единая система трансляции заказа корпораций на российский рынок, построенная на выявлении и закрытии технологических «разрывов» между потребностями заказчиков и возможностями российской промышленности. Здесь также помогут синхронизация технологических потребностей



Николай Колпаков, генеральный директор АНО «Инновационный инжиниринговый центр», Наталья Попова, первый заместитель генерального директора компании «Иннопрактика», Сергей Лапшин, заместитель генерального директора ГТЛК, на полях ПМЭФ-2022 подписали трёхстороннее соглашение о сотрудничестве в области импортозамещения

и консолидация заказа российских корпораций на основе анализа инвестпрограмм. Такой подход позволит обеспечить

продукции при заданных ценовых параметрах до определённого уровня будет ключевым фактором привлечения специали-

конструкторских работ вузов и Российской академии наук. Без объединения науки, инжиниринга и промышленности в России не будет сформирована система включения в экономический оборот интеллектуальной собственности, работающая во всём мире.

– Как происходит процесс поиска импортозамещающих разработок для крупного бизнеса?

– В этом вопросе важно понимать потребности заказчиков. К примеру, существует инвестиционный проект, который комплектуется техническими решениями зарубежного производства или решениями, имеющими от него высокую зависимость. Наша задача – проанализировать возможности партнёров, выявить, решения каких производителей уже рассматривались

и испытывались, и подобрать те из них, которые соответствуют требованиям.

Как правило, подбирается немало отечественных производителей, готовых выполнить заказ. Не исключены случаи, когда продукция по каким-то параметрам может не устраивать заказчика, – например, недостаточное количество часов выработки, недостаточная эффективность технических параметров, отсутствие сервиса, высокая стоимость эксплуатации изделия. Тогда по уже отработанной нами методике мы определяем производителей с наиболее высоким уровнем организационно-технологической готовности к реализации конкретного проекта. «Доращивание» такого производителя до требуемого заказчика уровня сэкономит время и инвестиционный ресурс.

– «Доращивание» необходимо, чтобы предприятие оказалось в «зелёной» зоне у заказчика?

– Совершенно верно. Независимо, как завод-производитель представляет свои процессы, важно, как их оценивает заказчик. Этот показатель является основным, потому что именно заказчик будет эксплуатировать технические решения, соз-

дающую продукцию, производство которой должен освоить наиболее готовый к этому (с точки зрения компетенций и ресурсов) производитель.

На первоначальном этапе анализируются инвестиционные программы конкретной

**«МЫ ЗАНИМАЕМСЯ СОПРОВОЖДЕНИЕМ ПРОЕКТОВ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА ВСЕХ СТАДИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ – ОТ ТЕХНИЧЕСКОГО АУДИТА ПРЕДПРИЯТИЙ-ИЗГОТОВИТЕЛЕЙ ДО ПРИЁМО-СДАТОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ, СЕРТИФИКАЦИИ, ПОСЛЕДУЮЩЕЙ КОНТРАКТАЦИИ С ЗАКАЗЧИКОМ И ОПЫТНОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ».**

данные конкретным производителем. Концентрируя задачи корпорации на определённом производителе, мы создаём объём заказа, который позволяет экономически эффективно запустить инвестиционные процессы в структуре исполнителя.

Поэтому наша задача в работе с заказчиками – собрать определённый объём под бу-

корпорации. Работая в рамках единых механизмов с несколькими корпорациями, мы консолидируем заказ, а не просто формируем его внутри каждого партнёра. Это является фактором существенного снижения рисков для потенциального завода-производителя. Через механизмы координационных советов с корпорация-



Пленарное заседание «Диверсификация ОПК: импортозамещение как фактор роста в новых экономических реалиях» в рамках деловой программы XII Чебоксарского экономического форума – 2022



ПАО «ГАЗПРОМ»

**«С ПАО "Газпром" мы прошли этот путь при переносе из-за рубежа проектов по созданию ледостойких газодобывающих платформ на территорию Российской Федерации. Нам удалось это сделать – строительство ледостойкой стационарной платформы ЛСП "А" газового месторождения Каменномысское-море идёт полным ходом».**

ми-партнёрами мы закрепляем в дорожных картах гарантии для производителя, что его продукция (в случае достижения требуемых технико-экономических характеристик, необходимых конкретному заказчику либо консолидированным заказчикам) будет выкуплена в соответствующие сроки и в необходимых объёмах. Такой алгоритм является эффективным. Заказчики покупают необходимую продукцию за рубежом не из-за того, что они не доверяют российским производителям, а из-за отсутствия качественных отечественных решений.

– Предположим, вы сформировали заказ, процесс по-

шёл. Как проходит его дальнейшее сопровождение?

– Мы занимаемся сопровождением проектов импортозамещения на всех стадиях реализации – от технического аудита предприятий-изготовителей до приёмо-сдаточных испытаний, сертификации, последующей контрактации с заказчиком и опытной эксплуатации. Как правило, переход с зарубежных технических решений на отечественные подразумевает стадию опытно-промышленных испытаний. Это довольно затратная часть процесса, где есть риски для обеих сторон. Наша задача – минимизировать их, а также проследить за тем, чтобы производитель смог сформиро-

вать для себя потенциальный рынок сбыта после выполнения заказа для госкорпораций. В связи с тем, что корпоративные процессы у заказчиков разные, унификация подходов серьёзно снижает риски конкретного производителя.

Важно также синхронизировать работу крупнейших заказчиков и последующую консолидацию заказа в проектах импортозамещения. Приведу пример из области ИТ. На российском рынке исторически присутствовала иностранная компания, поставляющая готовые решения по виртуализации данных, но она ушла из России. В настоящий момент от малых и средних предприятий отрасли инициировано около 40 предложений разного уровня по данному направлению. Если посчитать объём всей рыночной ниши, то по факту мы можем вырастить в лучшем случае одного-двух сильных вендоров с конкурентоспособным продуктом. На остальных ёмкости рынка просто не хватит. Поэтому вряд ли разумно поддерживать (часто за бюджетные средства) всех 40 игроков, которые, в свою очередь, конкурируют между собой за специалистов и ресурсы.

– Происходит распыление сил?

– Да, а в итоге рынок не получит ни одного российского продукта. Деньги будут потрачены, время упущено, а продукт не появится. И не потому, что не было ресурсов или рынка сбыта, а потому, что ресурсы не были сконцентрированы на нужном направлении.

– Имеется ли у центра апробированный механизм консолидации?

– Специалистами АНО «ИИЦ» разработана и апробирована модель организации системной работы по экономически обоснованному внедрению импортозамещающей и инновационной продукции в производственную деятельность корпораций. С ПАО «Газпром» мы прошли этот путь при переносе из-за рубежа проектов по созданию ледостойких газодобывающих платформ на территорию Российской Федерации. Нам удалось это

сделать – строительство ледостойкой стационарной платформы ЛСП «А» газового месторождения Каменномысское-море идёт полным ходом.

– За счёт отечественных разработок?

– Да. Ранее столь сложные объекты строились за пределами нашей страны на базе зарубежных технологий. Если и было строительство в России, то практически со стопроцентной комплектацией из-за рубежа. Подобных направлений у нас очень много. Это огромный пласт работы.

– Каковы планы на будущее?

– В планах – масштабировать свой опыт для выявления потребностей крупных компаний на основе кооперационного взаимодействия российских промышленных предприятий, создать инструменты проектного финансирования и обеспечения гарантированного заказа. Мы объединяем усилия с партнёрами, чтобы способствовать поддержанию технологического суверенитета России и формированию нового эффективного подхода в развитие концепции импортозамещения.

БР

#### СПРАВКА



**Колпаков Николай Геннадьевич,**  
генеральный директор  
АНО «Инновационный  
инжиниринговый центр».

Родился 2 марта 1978 г. в Красноярском крае.

Окончил Красноярский государственный технический университет. В 2000–2007 гг. работал в Красноярском государственном техническом университете (Сибирский федеральный университет).

В 2007–2010 гг. – директор АНО «Красноярский городской инновационно-технологический бизнес-инкубатор».

В 2010–2013 гг. – исполнительный директор Краевого государствен-

ного автономного учреждения «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор».

В 2013–2015 гг. – исполнительный директор Агентства науки и инновационного развития Красноярского края.

В 2015–2017 гг. – руководитель Управления развития инновационной инфраструктуры ГБУ Москвы «Центр инновационного развития».

В 2018 г. возглавлял проектную группу «Инновационный инжиниринговый центр» в Фонде поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых учёных «Национальное интеллектуальное развитие» (Фонд «НИР»). С 2018 г. по н. в. – генеральный директор АНО «Инновационный инжиниринговый центр».

Сопредседатель Координационного совета по внедрению инновационной российской продукции в производственно-хозяйственную деятельность ПАО «Газпром», сопредседатель Координационного совета по подготовке предложений к внедрению инновационной

и импортозамещающей продукции в производственно-хозяйственной деятельности ПАО «ГМК "Норильский никель"».

Член Наблюдательного совета Евразийского научно-образовательного центра мирового уровня и Координационного совета по импортозамещению и технологической независимости РСПП.

Сопредседательствует в Совете по развитию и внедрению перспективных импортонезависимых технологий и продукции в деятельность ПАО «НК "Роснефть"», в постоянно действующем Координационном совете по внедрению инновационной российской продукции в производственно-хозяйственную деятельность ПАО «Газпром нефть», в Координационном совете ОАО «РЖД» по принятию решений о внедрении импортозамещающей и инновационной продукции в производственно-хозяйственную деятельность холдинга «РЖД» и в Координационном совете по реализации совместных проектов в области импортозамещения, развития и внедрения высокотехнологичной российской продукции.

# КИРИЛЛ ВАРЛАМОВ: «НУЖНО БОЛЬШЕ ВОВЛЕКАТЬ НАУЧНУЮ ОТРАСЛЬ И ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ В РЕШЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ»

С директором Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) Кириллом Варламовым мы беседуем о том, как преодолеть разрыв между национальными целями и практикой, удержать в стране талантливых предпринимателей и специалистов, а также научиться видеть, какие продукты и сервисы в ИТ-отрасли будут востребованы в мире в ближайшие годы.

– Можно ли говорить о том, что сейчас венчурный рынок в России входит в кризис?

– Венчурный рынок в России и не выходил из кризиса. Наша отрасль недофинансирована примерно на порядок. Можно ли называть это кризисом или нельзя – философский вопрос, но факт остаётся фактом.

В прошлом году инвестиции в венчурный рынок страны составили 50 млрд рублей, а, по нашим оценкам и оценкам ряда экспертов, нужно порядка 500 млрд.

В этом году в отрасли даже таких денег нет. Большая часть инвесторов либо переместились в другие юрисдикции, либо просто приостановили финансирование проектов.

– Какие источники для финансирования проектов сейчас остались?

– Их не так много. Какое-то количество бизнес-ангелов продолжают вкладывать средства. Есть грантовая государственная поддержка, но такая

поддержка подходит далеко не всем видам проектов.

В связи с этим мы решили возобновить массовые инвестиции, которые осуществляли в период с 2014 по 2019 год, когда мы инвестировали в 70–75 стартапов в год. Каждый год фонд намерен инвестировать примерно в 15 компаний на стадии pre-seed, в три–пять ком-

инвестировать уже из прибыли. В итоге мы вышли на этот режим, 9 лет назад казавшийся невозможным. В прошлом году мы заработали ощутимо больше, чем проинвестировали.

– Какие проблемы вы видите с импортозамещением массовых интернет-сервисов и софта? В чём причина этих проблем?

**«В прошлом году инвестиции в венчурный рынок страны составили 50 млрд рублей, а, по нашим оценкам и оценкам ряда экспертов, нужно порядка 500 млрд».**

паний – на стадии seed, ещё в две – на стадии А. Это проекты с амбициями, планами по развитию не только на российском, но и на глобальном рынке. Всего на это уйдёт более 2 млрд рублей за 3 последующих года.

Когда ФРИИ только начинал свою деятельность, мы сразу поставили перед собой цель стать evergreen-фондом: зарабатывать на своих инвестициях и снова

– Есть импортозамещение ПО для бизнеса. Я оцениваю объём этого рынка примерно в 350–400 млрд рублей, Минцифры даёт цифру около 200 млрд, но они считают только деньги, которые раньше уходили из страны в виде платежей за лицензии, а мы же включаем в оценку и деньги за внедрение, обучение и т.д. Нам важен именно потенциальный общий объём рынка.

В этом секторе у российских компаний высокий потенциал. Программа импортозамещения решает текущие задачи в данной области, но мы на это смотрим как на необходимость создания отечественных вендоров и возможность заработка на их росте. Поэтому мы инициировали создание венчурного фонда для инвестирования в компании в области импортозамещения.

Второй класс задач – разработка собственных интернет-сервисов. Часть западных сервисов сейчас недоступна для российских пользователей, а некоторые из них, например YouTube, российские регуляторы даже не могут привести в соответствие нашему законодательству.

Есть такое выражение в коридорах власти: «Бить по хвостам». Смысл этого выражения заключается в попытке скопировать те сервисы, что уже прошли свой пик популярности или ушли на новый виток развития. К тому моменту, когда можно их сделать с более-менее приемлемым качеством, они уже будут не нужны. На рынок выйдут новые сервисы, и снова придётся «бить по хвостам». Нужно заранее исследовать тренды для понимания того, а что же будет популярным через 3–5 лет. Нужно инвестировать в сотни компаний, чтобы понять, что сработает в будущем.

– ФРИИ что-то делает для этого?

– Мы инвестируем в проекты в области НКИТ – новых коммуникационных интернет-технологий – это те самые интернет-сервисы, о которых вы говорите. Исходя из наших ресурсов, мы можем поддержать



ФОТОСЛУЖБА ИД-РСРП

несколько проектов в год, но этого явно недостаточно.

– С другой стороны, если взять банковские приложения, многие страны и разработчики позавидовали бы России. Откуда такой перекося?

– Иногда в чём-то просто везёт. Но у нас есть своя история,

Мы отобрали пять компаний и проинвестировали в них. Но главным было то, что рынок в лице этих семи банков явным образом обозначил вектор интереса к этой нише.

Месяцев через 8–10 мы увидели огромное количество финтех-приложений на рынке.

**«Нужно заранее исследовать тренды для понимания того, а что же будет популярным через 3–5 лет. Нужно инвестировать в сотни компаний, чтобы понять, что сработает в будущем».**

как мы участвовали в развитии этого рынка.

В 2014 году мы начали искать финтех-стартапы. Мы работали полгода и нашли два «полуживых» проекта. Тогда мы объединились с семью банками во главе со «Сбером» и запустили отраслевой акселератор. Пришло порядка 150 компаний.

Я не хочу приписывать целиком заслугу развития финтеха в России нашей активности, но мы точно сыграли в этом определённую роль.

– То есть спрос всё же рождает предложение?

– Понимаете, стартапы появляются там, где клиенты «ненавидят» своих поставщиков



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

сервисов. Если вам не нравится, что делает поставщик вашего сервиса, пора делать стартап в этой нише. Банковская сфера была явно в числе отстающих.

Банк России в целом занимает довольно конструктивную позицию. В частности, Михаил Валерьевич Мамута как руководитель службы по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг.

**– Вы упомянули выход российских компаний на внешние рынки. Насколько сейчас у этих рынков есть потребность в софте из России?**

– Разумеется, никто нас нигде не ждёт. Любая компания понимает, что нужно придти и завоёвывать рынок. Это крайне непростая, дорогая задача, но решаемая.

**– По каким признакам вы определяете серьёзность намерений выйти на мировой уровень?**

– Формальный признак для нас – если фаундер собрал чемадан и уехал, например, в Южную Африку. На самом деле должен быть достаточно понятный план развития, продукт или сервис, переведённый и локализованный на местный язык.

Предприниматель не просто рисует в Excel абстрактный план и заявляет: «Я сейчас выйду на глобальные рынки», после чего тут же получает от нас кучу денег – так это не работает. Он должен объяснить в первую очередь самому себе, почему он готов потратить огромное количество личного времени и денег компании на это.

**– Когда мы говорим об ИТ-суверенитете, то вспоминаем Китай. Что из китайского опыта может быть для нас полезным, а какие ошибки лучше за ним не повторять?**

– У Китая свой путь. Многие вещи нам просто невозможно повторить. Какие-то – в силу

разницы культур, какие-то – в силу того, что Китай – это огромный внутренний рынок. Ведь если у вас есть почти 1,5 млрд потребителей, то вы можете работать исключительно для них.

Какие-то вещи мы действительно можем скопировать. В Китае есть классный опыт создания отраслевых фондов. Мы более-менее внимательно смотрели на 16 из них, глубоко изучили парочку. Они берут нишу, например полупроводники или интернет-сервисы, и создают огромные отраслевые инвестиционные фонды.

Они целенаправленно и быстро выращивают компании за счёт масштаба инвестиций и бесшовности поддержки на пути от стартапа до IPO внутри одного конкретного фонда. Поэтому компании вырастают до крупных размеров в среднем раза в два быстрее, чем даже на американском рынке, где они вынуждены метаться по всему рынку и искать новые инвестиции.

Это тот опыт, который России хорошо бы научиться копировать и имплементировать. Он позволит выращивать крупных игроков – национальных чемпионов и решать отраслевые и национальные задачи.

**– Насколько серьёзно стоит в отрасли проблема оттока специалистов? Что может сделать государство для его пресечения?**

– Всё, что ещё можно сделать в моменте, проблему не решит. Минцифры многое делает для того, чтобы удержать специалистов в стране. Но хорошие, умные, востребованные ребята всё равно уезжают. Уверен,

многие из них вернуться, но потери всё равно будут очень значительными.

Надо понимать, что айтишники уезжали и ранее: в первую очередь за возможностями и вызовами, а не за зарплатами. Любим пассионарным людям, которые хотят сделать что-то большое и интересное, нужны соответствующие задачи и ресурсы для их решения. А в стране в первую очередь не ставят масштабных задач, ну и ресурсы тоже не очень-то дают.

Представьте, что предприниматель нашел бизнес-идею и понимает, что сейчас продукт может быстро взлететь. Ему в этот момент нужно срочно дать кучу денег, чтобы он смог быстро развиваться. Нужно привлечь специалистов, помочь с выходом на рынки. Если вы этого не сделали – а продукт уже на рынке, – его тут же скопируют зарубежные конкуренты.

Поэтому наши предприниматели и уезжают из страны – у них просто нет возможности построить в России крупную компанию без подобной поддержки.

Мои знакомые из венчурной индустрии насчитали 2 тыс. стартапов с русскоязычными фаундерами по всему миру. Их капитализация сравнима со всеми нашими нефтяными и

лённого года, то есть гарантировали сбыт.

Минпром постепенно начинает внедрять подобные офсетные контракты, дающие гарантию спроса на инновационные

**«Нужно поддерживать вузы практикующими экспертами, готовыми делиться знаниями».**

металлургическими компаниями вместе взятыми.

При этом у нас на уровне государства есть множество амбициозных задач. Нужно давать под них ресурсы, обеспечивать режим наибольшего благоприятствования. Нужно больше вовлекать научную отрасль и ИТ-специалистов в решение национальных задач.

Хороший пример того, как это было сделано, – программа развития электротранспорта в Германии. Государство поставило задачу научно-техническому комплексу – сделать аккумуляторы определённой ёмкости и стоимости. Оно нашло промышленного партнёра, готового их производить. Власти договорились с рядом регионов, что те будут закупать электротранспорт с опреде-

продукты, разумеется, только в случае успешной разработки и выпуска таких продуктов.

**– Не задумывались о финансировании талантливых школьников, студентов, будущих ИТ-специалистов?**

– Министерство образования значимым образом нарастило количество бюджетных мест по профильным специальностям. Но этого недостаточно – наш рынок спокойно «проглотит» 200–250 тыс. специалистов.

Нужно поддерживать вузы практикующими экспертами, готовыми делиться знаниями. Есть очень хорошие программы, например в ИТМО, которые легко масштабировать. Они научились делать онлайн-лекции, где могут одновременно обучаться тысячи людей. В этом – будущее отрасли. **БР**

#### СПРАВКА



**ВАРЛАМОВ Кирилл Викторович,** директор ФРИИ.

Родился в 1974 г. в г. Екатеринбурге. В 1996 г. окончил Уральский государственный технический университет.

В 2001 г. основал компанию NAUMEN и до 2013 г. занимал должность генерального директора. Член правления Российского управленческого сообщества.

Победитель национального этапа международного конкурса компании Ernst&Young «Предприниматель года» в номинации ИТ.

В 2012 г. окончил Московскую школу управления «Сколково», Executive MBA; Президентскую программу по подготовке управленческих кадров по направлению «менеджмент», а также двухлетнюю программу обучения для венчурных инвесторов Kauffman Fellowship.

## ГОРОДА, В КОТОРЫХ ХОЧЕТСЯ ЖИТЬ

30 ноября в рамках Международного форума-выставки «Российский промышленник 2022» прошла панельная сессия «Устойчивое развитие территорий присутствия промышленных компаний через социальные, экологические проекты и промышленный туризм», организованная Бизнес-школой РСПП.

В сессии приняли участие представители компаний, которые по праву считаются лидерами в реализации программ устойчивого развития.

Модератором мероприятия выступил вице-президент Бизнес-школы РСПП Дмитрий Богданов. В своём вступительном слове он рассказал о многолетнем опыте Бизнес-школы РСПП в разработке и внедрении соответствующих программ, в частности в формате организации акселерационных программ для субъектов МСП и социальных предпринимателей на территориях присутствия крупных промышленных корпораций.

В работе сессии принял участие президент РСПП Александр Шохин.

«В начале февраля в РСПП был создан Координационный совет по устойчивому развитию. Его задача – обеспечение полноценной координации и тесного взаимодействия комитетов РСПП, имеющих прямое отношение к вопросам устойчивого развития, а также продвижение совместными усилиями ESG-повестки, содействие формированию той среды, которая должна создаваться для трансформации стратегий бизнеса и внедрения новых практик. Но затем появились определённые со-

мнения: остаётся ли тематика ESG приоритетной для наших компаний в сложившихся экономических условиях. Однако когда в конце сентября был проведён опрос компаний – членов союза, выяснилось, что 99 % компаний считают, что им необходимо продолжать заниматься повесткой ESG», – сказал Александр Шохин.

Он отметил, что органы власти по-прежнему уделяют этим вопросам много внимания. В частности, вопросы экологии остаются на повестке дня правительства. Не теряет актуальности и климатическая повестка. Пока далеко не все осознали её важность, но, например, на северных территориях её приоритетность становится всё очевиднее.

Второй блок вопросов касается социальной сферы: это охрана здоровья работников и членов их семей, профессиональное и даже школьное образование. Очевидно, что качество образования – один из якорных сюжетов, который удерживает людей в городах, где пока решены далеко не все социальные проблемы.

В связи с этим промышленный туризм – это демонстрация того, что удаётся сделать для повышения привлекательности региона. Пример – Объединённая металлургическая компания (ОМК), которая работает под лозунгом «Выкса – город, в котором хочется жить». И Кировск сегодня можно отнести к тем городам, в которых можно и хочется жить.

Президент РСПП подчеркнул, что не только город, но и само предприятие должно соответствовать этим критериям. И речь идёт не только об отсутствии загазованности, запылённости, хороших условий труда, но и о наличии новых технологий. Те предприятия, которые водят экскурсии по своим цехам, демонстрируют прежде всего именно новые технологии. Пример – Северский завод ПАО «ТМК». Там показывают доменную печь, которая включена в список ЮНЕСКО, а затем – современное трубопрокатное производство, которое по технологическому уровню во многом превосходит зарубежные аналоги.

Поэтому предприятия, развивающие промышленный туризм, во-первых, являются высокотехнологичными, во-вторых, активно работают над социально-экономическим развитием регионов присутствия.

«Влияние тематики ESG на потенциал развития регионов через промышленный туризм – очень важная тема. Хорошо, что Бизнес-школа РСПП инициировала её обсуждение на форуме», – отметил Александр Шохин.

Президент Объединённой металлургической компании Наталья Ерёмкина в своём выступлении отметила, что ESG-повестка десятилетиями была в приоритете деятельности компании. На-



Наталья Ерёмкина, Сиродж Лоиков, Юрий Кузин, Ольга Торбич



Дмитрий Богданов

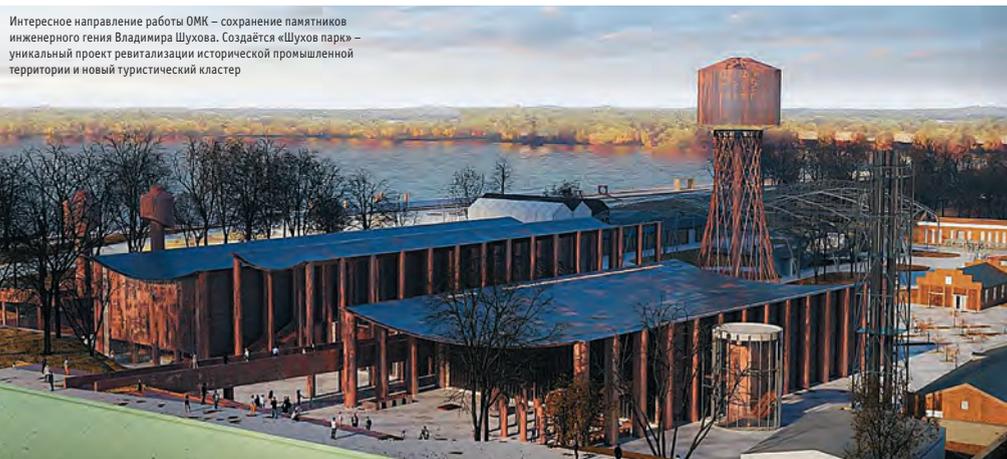
Виктор Куликов



Валерий Зайнетдинов, советник генерального директора компании Bitriver, Игорь Рунец, основатель и генеральный директор компании Bitriver, Дмитрий Катков, советник генерального директора ОАО «ОСК»



Дмитрий Богданов, вице-президент Бизнес-школы РСПП, Виктор Куликов, историк-экономист, вице-президент Бизнес-школы РСПП по промышленному туризму и историко-культурным программам, Наталья Ерёмкина, президент ОМК, Сиродж Лоиков, член совета директоров, первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро», Юрий Кузин, глава администрации города Кировск Мурманской области, Ольга Торбич, заместитель руководителя направления «Пространственное развитие» Центра стратегических разработок



Интересное направление работы ОМК – сохранение памятников инженерного гения Владимира Шухова. Создается «Шухов парк» – уникальный проект ревитализации исторической промышленной территории и новый туристический кластер

пример, в социальную сферу моногорода Выкса Нижегородской области, в котором расположено крупнейшее предприятие ОМК, компания вложила более 12,3 млрд руб. ОМК более 20 лет поддерживает развитие инфраструктуры, местных сообществ, общественных пространств и повышает уровень жизни жителей. Более 10 лет проходит «Выкса-фестиваль» (ранее «Арт-Овраг») как точка притяжения молодежи. В настоящий момент идёт строительство медицинского кластера и гостиниц.

В выступлении также был сделан акцент на партнёрстве ОМК с муниципалитетом. Индустриальная компания является инициатором проектов развития городских общественных пространств Выксы и финансирует подготовку заявок на государственные гранты, затем администрация города участвует с ними в федеральных целевых программах по развитию территорий.

«Кроме стабильной работы, жилья и чистой природы людям нужны система образования и здравоохранения,

культурный досуг, бытовой комфорт и социальная защищённость. Работая в регионах, в частности в Выксе, ОМК использует комплексный подход. Компания модернизирует, строит новые производства и меняет среду вокруг них, помогая создавать город, в котором хочется жить», – отметила в своём выступлении Наталья Ерёмкина.

Очень интересное направление работы ОМК – сохранение памятников инженерного гения Владимира Шухова. Создается «Шухов парк» – уникальный проект ревитализации исторической промышленной территории и новый туристический кластер. Будущий Центр промышленного прогресса в Выксе не имеет аналогов в мировой музейной практике.

Ещё одно направление – развитие промышленного туризма. Здесь ОМК, несомненно, находится в числе лидеров. За последние 5 лет свыше 10 тыс. человек побывали на заводах компании. В их числе – слушатели программы ЕМВА Бизнес-школы РСПП.

Вице-президент по федеральным и региональным програм-

мам ПАО «ГМК "Норникель"» Андрей Грачёв в своём выступлении рассказал о роли бизнеса в комплексном развитии территорий деятельности. Успешная работа компании позволяет вкладывать значительные средства в социальные, экологические проекты и другие направления, которые напрямую связаны с устойчивым развитием территорий. Для успешной реализации региональной и социальной политики компании были созданы свои институты развития в Норильске и Мончегорске. Совместно с Центром регионального развития и бизнес-технологий РСПП «Норникель» реализует в Норильске, Мончегорске и Печенгском округе программу «GR-акселератор», направленную на поддержку действующих предпринимательских инициатив и их масштабирование.

Компания взяла на себя обязательства по обновлению Норильска и превращению его в современный город с высоким качеством жизни.

Глава администрации Кировска Юрий Кузин рассказал, как туризм в моногородах может стать эффективным ин-

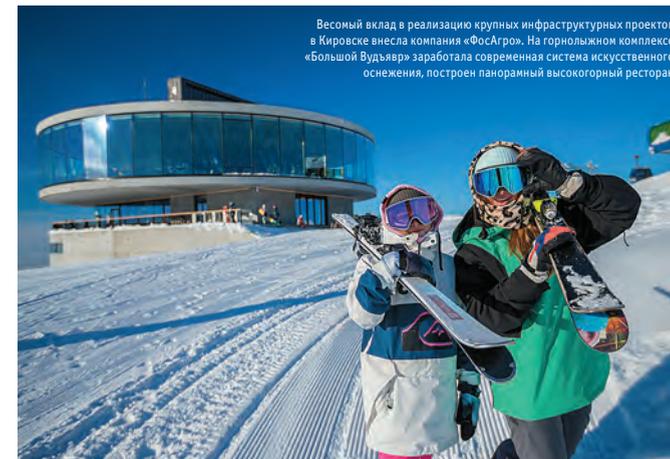
струментом развития экономики не только самого города, но и целого региона.

В Кировске реализованы крупные инфраструктурные проекты с привлечением средств муниципального, регионального и федерального бюджетов. Весомый вклад в их реализацию внесла компания «ФосАгро». На горнолыжном комплексе «Большой Вудъявр» заработала современная система искусственного оснежения, построен панорамный высокогорный ресторан, в городе работает спортивная школа олимпийского резерва по горнолыжному спорту. Она стала одним из региональных спортивных объектов, созданных по федеральному проекту «Спорт – норма жизни».

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро» Сиродж Лоиков на примере Кировска показал, как туризм в промышленных городах становится драйвером диверсификации региональных экономик при активном содействии промышленных компаний.

Заместитель руководителя направления «Пространственное развитие» Центра стратегических разработок Ольга Торбич в своём выступлении на сессии рассказала о влиянии инструментов устойчивого развития региона на промышленные предприятия.

Как всегда, очень ярким и содержательным было выступление историка-экономиста, вице-президента Бизнес-школы РСПП по промышленному туризму и историко-культурным программам Виктора Куликова.



Весомый вклад в реализацию крупных инфраструктурных проектов в Кировске внесла компания «ФосАгро». На горнолыжном комплексе «Большой Вудъявр» заработала современная система искусственного оснежения, построен панорамный высокогорный ресторан

Его выступление было посвящено новым тенденциям в организации туристических маршрутов по промышленным предприятиям. Свежая волна идёт из стран БРИКС, в особенности ЮАР, Китая и Бразилии, где активно используются новые технологии – внедрение генераторов запаха (от приятных до специфических), звуковые и музыкальные решения раскрытия тематики места, новые идеи тур-реновации промышленных туннелей, видовых точек и имеющих историческое значение производственных объектов.

Отдельно был отмечен новаторский приём использования старых баков для производства косметики в Пекине и революционное возрождение старой технической железнодорожной линии – «винный трамвай» с 12 маршрутами по винодельням (с небольшими дринк-стопами) Западного Кейпа.

Подводя итоги сессии, Дмитрий Богданов поблагодарил компанию, которые активно вкладывают не только средства, но также силы и душу в развитие территорий. «Давайте вместе двигаться в этом направлении», – сказал вице-президент Бизнес-школы РСПП. **БР**



Возрождённая старая техническая железнодорожная линия – «винный трамвай» с 12 маршрутами по винодельням (с небольшими дринк-стопами) Западного Кейпа (ЮАР)

# АНДРЕЙ ОСОКИН: «ЦИФРОВОЙ ДЕВЕЛОПМЕНТ – ОСНОВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИТ-ОТРАСЛИ»

Андрей Осокин, директор юридического департамента компании COLDY, рассказал журналу «Бизнес России» об инициативах поддержки ИТ-отрасли и о новом бизнес-пространстве TALLER, которое ориентировано на компании из данного сектора.

– Андрей, компания COLDY принимает активное участие в деятельности профильных рабочих групп в РСПП. Какие задачи вы при этом решаете?

– Мы участвуем в рабочей группе по вопросам развития финансирования деятельности застройщиков и ипотеки Комиссии РСПП по банкам и банковской деятельности с октября

2020 года. Прежде всего для нас это перспективная площадка для продвижения инициатив, необходимых, на наш взгляд, для поддержки девелоперов, покупателей жилой и коммерческой недвижимости и устойчивого развития отрасли в целом. Кроме того, участие в рабочих группах РСПП даёт дополнительные возможности для диалога и коопе-

рации по актуальным вопросам рынка недвижимости с представителями смежных отраслей. За последние 2 года мы принимали активное участие в обсуждениях ряда инициатив, посвящённых финансовым инструментам инвестирования в проектной деятельности (реализация СЗПК при КРТ), цифровой ипотеке, развитию проектного финансирования, законопроекту о строительстве многофункциональных зданий и мн.др.

– Расскажите, пожалуйста, о последних инициативах COLDY в РСПП.

– Одна из наших последних инициатив, находящаяся в настоящий момент в проработке и обсуждении внутри рабочей группы, – это программа льготной ипотеки на покупку офисов для ИТ-компаний. Мы предлагаем рассмотреть возможность субсидирования ставок по государственной программе ипотеки на покупку офисной недвижимости до 6–7 % годовых (с сегодняшних 13 %) с минимальным лимитом кредита в 50 млн рублей. На наш взгляд, данная программа предоставит ИТ- и телеком-компаниям своевременную помощь по сохранению



и поддержку бизнеса в РФ, создаст конкурентные условия для найма сотрудников и сократит дефицит квалифицированных ИТ-специалистов.

– Кому в первую очередь нужна данная ИТ-программа? Застройщикам коммерческой недвижимости или ИТ-компаниям?

– Я уверен, что она нужна всем. Для ИТ-компаний она делает покупку современных технологичных офисов более доступной. Для девелоперов это эффективная мера поддержки спроса. Поэтому, на мой взгляд, тут полное совпадение интересов девелоперов, покупателей и государства в целом (поддержка развития ИТ-отрасли).

Для клиентов из ИТ- и телеком-отрасли мы предлагаем специальные условия покупки и в нашем флагманском офисном проекте класса А – бизнес-пространстве TALLER. При заключении сделки можно внести только 5 % от стоимости лота, оставшаяся сумма погашается либо ежемесячно до ввода объекта в эксплуатацию, либо од-

**«TALLER – ЭТО ЦИФРОВОЕ ДЕЛОВОЕ ПРОСТРАНСТВО, ГДЕ СОЗДАНЫ МАКСИМАЛЬНО КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ РАБОТЫ КОМПАНИЙ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИХ БИЗНЕСА».**

ним платежом. Таким образом, ИТ-компании могут сегодня зафиксировать вход в проект с минимальным капиталом без единовременной существенной финансовой нагрузки, направив свободные средства для решения актуальных задач.

– Кто ваши покупатели? На кого ориентирован проект?

– Высококласные цифровые офисы, как в нашем TALLER, в первую очередь интересны крупным технологичным компаниям, которые нуждаются в устойчивом ИТ ландшафте. Это и крупные ИТ- и телеком-компании, банки, e-com ретейлеры, компании из нефтегазового сектора, а также крупные иностранные корпорации, которые остались в нашей стране. Для них у нас есть уникальное предложение: здание площа-

дью 21 465 кв. метров целиком под штаб-квартиру. Для малого и среднего бизнеса, а также инвесторов мы предлагаем офисы небольшой «нарезки» от 83 кв. метров в другом корпусе.

– Расскажите, пожалуйста, подробнее о бизнес-пространстве TALLER.

– TALLER – это цифровое деловое пространство, где созданы максимально комфортные условия для работы компаний и возможности для развития и масштабирования их бизнеса. TALLER станет полноценным цифровым офисом, где будут реализованы передовые ИТ-разработки.

В первую очередь мы внедрили систему бесшовного доступа на территорию проекта. Доступ будет осуществляться по биометрии и Face ID. Это удобнее, чем

карточная пропускная система, и, что немаловажно, безопаснее. Сокращается количество посторонних контактов с людьми (поскольку у нас нет классической стойки ресепшен с секретарём), а также уменьшается число контактных поверхностей (гостевые пропуска, ручки дверей, кнопки лифтов и пр.). Кроме того, мы понимаем, кто находится в здании. Также в TALLER на основе биометрии будет реализована «умная» система навигации. Световые табло показывают лифтовую группу и офис, куда нужно пройти гостю, лифт вызывается автоматически и останавливается на нужных этажах.

Другое преимущество TALLER – оснащение «умной» инженерией. С помощью биометрии и цифровизации этого процесса мы можем программировать сценарии работы данных систем, что позволяет не только экономить на потреблении ресурсов, но и создавать более комфортную и индивидуальную рабочую атмосферу резидентов. К примеру, одна из таких систем – центральная система вентиляции и кондиционирования с очисткой воздуха

и обогащением кислорода. Искусственный интеллект через единую экосистему считывает информацию при входе или выходе человека из помещения и в зависимости от этого увеличивает или уменьшает воздухообмен. По тому же принципу действуют системы освещения и многие другие элементы.

Помимо «умной» энергосберегающей инженерии, TALLER и сам будет вырабатывать электроэнергию: половину крыши зданий займут солнечные батареи. Мы создаём проект, полностью соответствующий принципам ответственного «зелёного» девелопмента, и я уверен, что он будет актуален даже в горизонте ближайших 10 лет.

**– А что является главной фишкой проекта?**

– У нас собственный, а не локальный data-центр внутри здания. Самое главное, у нас он будет изначально оборудован серверами. Серверы – это самый важный и дефицитный ресурс для бизнеса. Наш data-центр предполагается сертифицировать уровню по Tier III. Это наивысший уровень ИТ-безопасности, отказоустойчивости, отражения 99,9 % DDoS-атак.

**– Цифровой девелопмент – это основа для развития ИТ-отрасли, прежде всего, а уже во вторую очередь – это её продукт?**

– Можно поменять местами. Я не буду отрицать, что это продукт, который необходим для ИТ-отрасли. Но в то же время это необходимость, которая вылилась в создание продукта. И он, как мы видим, привлекает ВN-компании. Цифровые офисы – это не какой-то маркетинговый ход, это решение актуальной бизнес-задачи.

**– И напоследок не могли бы вы поделиться вашими ближайшими планами в рамках участия в рабочих группах РСПП? Какие направления планируете поддерживать?**

– В настоящий момент мы проводим оценку экономического эффекта от реализации льготной ипотеки на офисы для ИТ-компаний для соответствующих отраслей, а также оценку влияния инициативы на бюджет. Мы полагаем, что данная инициатива будет способствовать развитию цифровой индустрии в России, а также в целом поддержит строительную отрасль, которая в настоящий момент переживает непростые времена. **БР**

## СПРАВКА



**Осокин Андрей Борисович,**  
директор юридического  
департамента COLDY.

В 2010 г. окончил Московский государственный университет приборостроения и информатики по специальности «гражданское право». Трудовую деятельность в COLDY начал в 2016 г. в должности руководителя отдела сопровождения судебных споров.

В 2020 г. возглавил юридический департамент COLDY.

Входит в состав рабочей группы по вопросам развития финансирования деятельности застройщиков и ипотеки подкомитета по банкам и банковской деятельности Комитета РСПП по финансовой политике. Является председателем Попечительского совета благотворительного фонда поддержки и защиты детей и материнства «Шаг в жизнь».

## TALLER

ПАВЕЛЕЦКИЙ ДЕЛОВОЙ КЛАСТЕР

ОФИСЫ КЛАССА «А»



COLDY

РЕКЛАМА



# АЛЕКСАНДР КОРСУНОВ: «ПРЕПОДАВАТЕЛИ НИКОГДА НЕ НАВЯЗЫВАЛИ НАМ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ»

С выпускником Высшей школы экономики, политологом, лидером межрегионального общественного движения «Здоровый выбор» Александром Корсуновым мы вспоминаем годы его учёбы в университете, главный университетский девиз, который он пронёс по жизни, и обсуждаем, как повлияла Вышка на его жизненную философию.

– Почему вы выбрали именно ВШЭ? Готовились к поступлению в Вышку сознательно или попали волей случая?

– Когда я учился в 11-м классе, однажды гулял по Мясницкой и увидел, что возле одного из зданий гусят молодёжь. Это было весной 1998-го, уровень жизни был совсем другой – но студенты, которые стояли возле этого здания, отличались от прочих. В-первых, там были удивительно красивые девушки. Во-вторых, сами студенты не были похожи на гопников. Я обратил внимание на табличку: «Высшая школа экономики». Через несколько месяцев пришло время выбирать вуз для поступления: родители рекомендовали Плешку, но я решил подать заявление ещё и в ВШЭ, причём не на экономический факультет, а на прикладную политологию. ЕГЭ тогда ещё не было, так что я честно сдавал экзамены в оба вуза. В итоге в оба и поступил – но выбрал Вышку.

– Почему выбрали именно факультет прикладной политологии?

– Как раз в то время вышла книга Виктора Пелевина «Generation Пи». Она произвела на меня такое впечатление, что я захотел заниматься политтехнологиями, пиаром, имиджмейкингом – тогда я не знал, как точно называется эта дисциплина, но факультет прикладной политологии ВШЭ и его учебная програм-

ма подходили под этот образ идеально. В итоге уже в конце первого курса я погрузился в этот удивительный мир пелевинщины и предвыборных технологий со всеми вытекающими приключениями и атрибутами конца 1990-х: чемоданами наличных денег, перевозимыми в метро, чёрным пиаром, перестрелками и гранатами-лимонками в мусорных баках у дверей предвыборного штаба. Помимо

острых ощущений я получил огромную методологическую базу от преподавателей Вышки. Это был действительно гремучий коктейль, но очень интересный.

– Что вы можете назвать основным навыком, полученным в университете?

– Ну, во-первых, это навык эффективной коммуникации

**«Благодаря факультету и его преподавателям я понял, как устроена коммуникация, как она работает и между конкретными людьми, и между человеком и обществом».**

с окружающими. Благодаря факультету и его преподавателям я понял, как устроена коммуникация, как она работает и между конкретными людьми, и между человеком и обществом. Мне открылись схемы общения, их семиотическое устройство, особенность «шумов» коммуникации – это всегда помогало мне в личном общении и работе. Второй важный навык – аналитическое мышление, уме-

ние быстро анализировать различные задачи и находить их решения.

– Какие из предметов, преподавателей Вышки вам запомнились больше всего?

– В первую очередь, конечно, декан факультета прикладной политологии социолог мировой величины Леонид Ионин. Именно он впервые перевёл и издал труды Макса Вебера на русский язык, заложив научный фундамент социологии. Он объяснял нам, зачем изучать и как читать историю, учил мыслить. Преподаватели никогда не навязывали нам свою точку зрения – и этим Вышка принципиально отличается от других вузов. Студенты всегда могли иметь аргументированную точку зрения, отличную от преподавательской, и это никогда не влияло на оценку. В этом я вижу заслугу руководства университета – Александра Шохина и Ярослава Кузьмина, которые очень тщательно подходили к формированию преподавательского состава.

В коридоре на Мясницкой до сих пор висит плакат с латинским девизом Non scholae, sed vitae discimus – «Не для школы, а для жизни учимся». Раньше прямо под ним был вход в вузовскую кофейню, где дедушка-грек продавал кофе за 5 рублей, ловко передвигая по площадке сразу несколько турок. В этой кофейне проходила вся жизнь: зарождались новые отношения и семьи, новые бизнес-структуры и будущие многомиллионные бизнесы, и всё это происходило под тем самым слоганом «Не для школы, а для жизни учимся».

**«Для меня Высшая школа экономики не просто вуз, но среда, которая сформировала мой дальнейший круг общения».**

К сожалению, наш факультет в полноценном формате больше не существует – сейчас это часть факультета коммуникаций. Надеюсь, что когда-нибудь факультет прикладной политологии будет воссоздан, а Леонид Григорьевич Ионин его снова возглавит.

– В чём, на ваш взгляд, основное отличие Вышки от схожих по профилю университетов?

– Вышка была первым в стране университетом, где студенты могли получать знания, отделённые от государственной пропаганды. Руко-



ФОТО СЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД.РСП



ФОТОСЛУЖБА ИД.РСП

водство ВШЭ поставило задачу готовить кадры для новой реальности в новой России – и прекрасно с ней справилось. Нужна была не новая лояльная номенклатура, а думающие менеджеры, способные самостоятельно принимать решения.

– **Сохраняете ли вы контакты с сокурсниками?**

– Да, разумеется. Для меня Высшая школа экономики не

улице, на бизнес-встрече, на отдыхе, то практически всегда сразу складывается позитивная коммуникация – как будто пароль «свой-чужой» срабатывает. Это действительно особый дух, я бы сказал, особое сообщество, где каждый узнаёт другого с полуслова.

– **Какие общественные инициативы вашего движения сейчас выходят на первый**

**«В последнее время важную роль для меня играет наше общественное движение "Здоровый выбор" как инструмент реализации социально значимых задач».**

просто вуз, но среда, которая сформировала мой дальнейший круг общения. Практически все мои друзья (которых не так много) – выпускники нашего факультета. То есть те люди, с которыми я познакомился в ВШЭ и дальше иду по жизни. И первые товарищи по работе тоже многие из Вышки, и бизнес-партнёры. Вообще если выпускник Вышки встречается другого выпускника Вышки на

план? **Возможно, какие-то из них связаны с образованием?**

– Большую часть своей профессиональной жизни я провёл на государственной службе в различных федеральных органах исполнительной и законодательной власти: в Госдуме, в Минздраве, в Комиссии Таможенного союза. И везде занимался вопросами формирования внешних команд коммуникаций, пресс-службы, вопросами

идеологическими, вопросами формирования контента для внешнего использования. Большую часть моего времени занимает консультирование госорганов, политических партий, коммерческих структур в области идеологии и информационного взаимодействия с внешней средой. И в последнее время важную роль для меня играет наше общественное движение «Здоровый выбор» как инструмент реализации социально значимых задач.

Среди важных вещей, которые нам удалось реализовать, – запрет производства и продажи в России тонизирующих слабоалкогольных коктейлей, так называемых «Ягуаров». В течение нескольких лет я продвигал такой законопроект, сталкиваясь с сильнейшим противодействием со стороны алкогольного лобби, но это была очень интересная борьба и важный опыт. Я обошёл около 80 депутатов Государственной Думы и убедил их поставить подписи под этим законопроектом. В итоге принять закон

не получилось из-за действий алколобби, но решение было принято постановлением Правительства РФ, так что наша цель была достигнута. Ещё одна наша идея, которую мы озвучили лет 5 назад и внесли в Госдуму в виде законопроекта с помощью дружественных депутатов, – введение акцизов на вредные продукты: чипсы и сладкую газированную воду. Правительство сперва его не поддержало, сославшись на сложности администрирования, но спустя несколько лет внесло подобный законопроект уже самостоятельно, добившись его принятия.

– **Сами же не пьёте сладкую газировку?**

– Уже лет 10 не пью, даже случайно стараюсь этого избегать. Потому что нельзя публично выступать за правила, которые сам не собираешься соблюдать, – этому меня тоже научили в Вышке. Если ты сам не веришь в то, что говоришь, как ты убедишь людей тебе поверить? Поэтому для меня органично создание движения

«Здоровый выбор» – я делаю то, во что сам верю. Как бы ни пафосно это прозвучало, мы вышли с этой инициативой ради наших детей. Вот лично я это делаю для своей дочки.

– **Ваша деятельность ограничивается пропагандой ЗОЖ?**

– Нет, ни в коем случае. Например, я уже несколько лет пытаюсь сделать День космонавтики, который отмечается 12 апреля, государственным

наши достижения и травмы. Пока у нас нет общественного согласия по поводу спорных событий прошлого, у нас нет чёткого образа будущего.

– **В наше время очень важно постоянно находить поводы для оптимизма, созидательной работы. В чём находите их для себя вы?**

– Их мне дают друзья и моя семья. Конечно, источник силы нужно искать и внутри себя,

**«Источник силы нужно искать внутри себя, потому что борьба с самим собой, познание себя – это самая главная задача».**

праздником. Я считаю, что Юрий Гагарин – один из немногих настоящих героев нации, а его роль сильно недооценена. Гагарин – неотъемлемая часть того самого межнационального культурного кода, который разделяют большинство граждан России вне зависимости от национальности и религии. Одной из главных задач образования я считаю создание понятной платформы, отвечающей на вопросы: кто мы, в чём наша особенность, каковы

потому что борьба с самим собой, познание себя – это самая главная задача. И, конечно, оптимизм мне вселяет вера в будущее моей страны. Это не квасной патриотизм, я действительно искренне люблю свою страну и считаю её великой державой с тяжёлой судьбой, интересной историей и сильным многонациональным народом. Нас объединяют общий культурный код и вера в суверенитет – поэтому я искренне верю в наш общий успех. **БР**

**СПРАВКА**



**Корсунов Александр Сергеевич**, председатель межрегионального общественного движения «Здоровый выбор».

Родился 27 апреля 1982 г. в г. Шахты Ростовской области.

В 2004 г. окончил ГУ-ВШЭ по специальности «политолог».

В 2006–2008 гг. – руководитель проектов в Компании развития общественных связей.

В 2008–2010 гг. – руководитель пресс-службы Минздравсоцразвита России.

В 2010–2011 гг. – руководитель отдела внешних связей Комиссии Таможенного союза.

В 2011–2016 гг. – руководитель Управления общественных связей и пресс-службы партии «Справедливая Россия» в Госдуме РФ.

В 2016–2022 гг. – работа в Госдуме РФ на различных должностях в области идеологии и внешних коммуникаций.

С 2018 г. – председатель межрегионального общественного движения «Здоровый выбор».

# ИРИНА ЖУЙКОВА: «В РЕГИОНАХ СФОРМИРОВАНО СООБЩЕСТВО ДЕЯТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ»

Одна из форм поддержки малого бизнеса – акселерационные программы, которые активно продвигает «Норникель». Они уже зарекомендовали себя как эффективная форма поддержки малого предпринимательства. О том, как эти программы реализуются на практике, об их влиянии на развитие малого предпринимательства в регионах присутствия компании рассказывает Ирина Жуйкова, директор Департамента социальной политики – начальник Управления социальных и благотворительных программ ПАО «ГМК "Норильский никель"».

– **Какие основные цели ставит перед собой «Норникель», занимаясь организацией и проведением акселерационных программ?**

– Акселератор – это фактически институт интенсивного развития некоммерческих организаций и действующих бизнес-проектов через обучение, менторство и экспертную поддержку. Компания «Норникель» ориентирована на партнёрские отношения с представителями малого предпринимательства, а также на стимулирование проектов, направленных на решение социальных и экологических проблем в регионах присутствия компании.

Акселерационная программа была разработана в соответствии с Целями повестки в области устойчивого развития ООН до 2030 года, программами корпоративной социальной ответственности и ESG-стратегией.

В этом году участники инвестиционной сессии про-

демонстрировали высокий уровень проработанных, перспективных и, самое главное, экономически эффективных проектов. Экспертный совет рекомендовал поддержать почти 90 % всех заявленных бизнес-проектов – это показатель грамотной подготовки и аргу-

из Норильска, Дудинки, Мончегорска, Заполярного и Никеля. Нововведением 2022 года стало участие руководителей стартап-проектов и представителей некоммерческого сектора в Акселераторе бизнес-проектов.

За период обучения в акселераторе проекты участников

**«В этом году участники инвестиционной сессии продемонстрировали высокий уровень проработанных, перспективных и, самое главное, экономически эффективных проектов».**

ментированной позиции предпринимателей. Такие настрой и профессионализм участников позволяют сделать вывод, что в регионах сформировано сообщество деятельных предпринимателей.

В этом году в сессиях Акселератора бизнес-проектов приняли участие 74 предпринимателя, образовательный курс успешно завершили 35 человек

показали качественный рост: увеличение клиентов – в 1,2 раза, выручки – в 1,3 раза, прибыли – в 1,4, а также прирост прибыли всех проектов-участников составил 2 млн рублей в абсолютном выражении. Запланированные KPI за время реализации акселератора были достигнуты.

– **Сколько проектов поддержано по результатам ак-**

**селерационной программы, завершившейся в апреле текущего года?**

– По итогам акселерационной программы и инвестиционной сессии компания «Норникель» профинансировала и поддержала семь бизнес-проектов, направленных на повышение качества жизни жителей городов Норильска и Заполярного.

Средства в размере 17,5 млн рублей направлены для поддержки предпринимателей в виде беспроцентных возвратных ссуд сроком на 2 года.

Всего же с 2014 года компания профинансировала 34 бизнес-проекта на общую сумму 110,1 млн рублей. В результате было создано более 170 новых рабочих мест, а 32 бизнес-проекта стартовали самостоятельно после обучения на курсе «Социальное предпринимательство» и интенсивной программе «Акселератор бизнес-проектов».

В целом за время реализации акселерационных программ в обучении приняли участие около 1 тыс. предпринимателей, были подготовлены и прошли практику 19 бизнес-трекеров, которые, кстати, сейчас работают на акселерационных программах компании.

В качестве результата нам также важно отметить поддержку профессиональной мобильности предпринимателей – с 2020 года в компании поддерживается возможность получить тревел-грант и пройти образовательную стажировку в другом регионе, и в онлайн-формате в том числе.

– **Если ли примеры того, что ранее поддержанные «Норни-**



**келем» бизнесы стали партнёрами компании?**

– Поддержанные компанией «Норникель» проекты носят преимущественно социально значимый характер, в основном из сферы услуг. Поэтому нельзя сказать, что малый и микро-бизнес из числа поддержанных компанией стал полноправным партнёром. Однако некоторые из предпринимателей, которые проходили обучение, стали подрядчиками компании.

В Печенгском районе был поддержан проект – база отдыха «Гольфстрим». Команда проекта организует корпоративный отдых, а также размещение со-

трудников, кроме того, предоставляет проживание в период проведения крупных мероприятий компании. Ещё один пример из города Заполярного – бизнес-проект «Здоровая семья». С компанией заключён договор с РЕСО на оказание медицинских услуг для сотрудников Кольской горно-металлургической компании (действует уже 3 года). В посёлке Никель компания поддержала создание гостиницы «Виктори», где сейчас размещаются сотрудники во время командировок, гости города и туристы в моменты больших событий, которые также инициируются компанией.



– Наверное, ещё одним результатом акселерационных программ можно считать создание клубов предпринимателей?

– Бизнес-сообщество малого предпринимательства в регионах, безусловно, сблизилось за время участия в программе, что дало возможность воплощать совместные проекты в сфере общественного питания, стартапов новых направлений в уже существующих бизнесах.

Есть также примеры внутренней кооперации предпринимателей (система перекрёстных скидок, использование подрядных работ и услуг внутри сформированного сообщества).

Помимо своей прямой цели – обучения и повышения квалификации бизнеса – такие акселерационные программы очень сближают предпринимателей.

– Новая реальность, работа в условиях санкционного режима как-то будет учитываться в программах последующих акселераторов?

– В последние годы мы все в той или иной степени практикуем навык управления проектами и командами в условиях неопределённости. Время пандемии позволило сформировать гибкость в решениях и постоянно искать разные варианты, сценарии развития. В этом смысле мы пришли к 2022 году подготовленными и закалёнными. Условия санкционного режима, конечно же, скорректировали наши планы – но в целом стратегические планы и видение остались неизменными. Благотворительные и социальные программы компании по-прежнему нацелены на поддержку местных инициатив, формирование нового качества жизни в городах и регионах присутствия компании. В программах для предпринимателей мы планируем обсудить новые реалии: импортозамещение, ориентир на поиск и привлечение новых партнёров, в том числе зарубежных.

БР

СПРАВКА



**Жуйкова Ирина Ярославовна,** директор Департамента социальной политики – начальник Управления социальных и благотворительных программ ПАО «ГМК "Норильский никель"». Окончила Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова

ва по специальности «дошкольная педагогика и психология» и Сибирский федеральный университет по федеральной программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ.

До прихода в компанию работала начальником отдела по связям с общественностью филиала ОАО «РусГидро» – Саяно-Шушенской ГЭС им. П. С. Непорожного, исполнительным директором Саяногорского филиала благотворительной организации «Фонд "Центр социальных программ"», начальником отдела профориентации и профессионального обеспечения государ-

ственного учреждения Республики Хакасия «Центр занятости населения», специалистом Департамента социальной защиты населения г. Саяногорска, пресс-секретарём администрации г. Саяногорска, социологом Информационно-аналитического центра АО «Саянский алюминиевый завод».

В компании «Норникель» работает с октября 2013 г. Прошла путь от главного менеджера до начальника Управления социальных и благотворительных программ ПАО «ГМК "Норильский никель"». 15 августа 2022 г. назначена на должность директора социальной политики (по совместительству).

## ПРЕКРАСНЫЙ ИМПУЛЬС ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ

Программы «Норильского никеля», направленные на поддержку малого предпринимательства в регионах присутствия, не только помогают окрепнуть, встать на путь развития многочисленным небольшим фирмам. Они в корне меняют бизнес-климат на конкретных территориях, способствуют формированию сообществ молодых предпринимателей, объединённых одной идеей: сделать жизнь людей в регионе лучше, комфортнее. Об этом – в комментариях организаторов и участников программ «Норильского никеля» для предпринимателей.



**Дмитрий Богданов,** вице-президент Бизнес-школы РСПП. Опыт компании «Норильский никель» по поддержке локальных сообществ микро- и малых предпринимателей можно признать одним из самых эффективных в стране. Мы закончили уже две акселерационные кампании, которые показали высокую эффективность с точки зрения ускорения развития малого бизнеса на Крайнем Севере.

Конечно, показатели завершившегося второго акселератора не могут не радовать: предприниматели-лидеры увеличили выручку в 2–3 раза по итогам программы, прибыль выросла от 20 до 140 %, и это в условиях ухудшающейся эко-

номической ситуации и общей неопределённости. Однако помимо количественных показателей следует также отметить качественные изменения, произошедшие с предпринимателями, – они увеличили горизонт планирования, приобрели уверенность в завтрашнем дне, из выданных займов практически все средства пошли на приобретение оборудования для расширения бизнеса.

Конечно, не все участники показали такой существенный рост, были и выбывшие, но радует то, что интерес к программе со временем растёт – даже выходя из программы, предприниматели интересуются датами начала следующих, чтобы, подготовившись, снова

попробовать свои силы. Отрадным является тот факт, что во второй программе уже около половины участников шли не за беспроцентными займами, а именно с целью наведения порядка в своём бизнесе, изменения линейки продуктов, повышения эффективности за счёт внутренних резервов.

Для меня же как для организатора важен и тот факт, что выпускники первого акселератора стабильно выплачивают займы и что к настоящему времени два предпринимателя, взявших самые крупные займы по итогам первой программы, уже их полностью погасили.

Программа «Мир новых возможностей» компании «Норильский никель» и наши акселераторы как часть этой программы наглядно отражают алгоритмы создания проектов действительно устойчивого развития территорий через стимулирование предпринимательской деятельности. Благодаря предпринимателям, акселерационным программам и беспроцентным займам в городах Норильске, Мончегорске, Заполярном, посёлке Никель созданы спортив-

ные центры, клиника эстетической медицины, досуговые организации для детей, школы робототехники и программирования, базы отдыха – и всё это работает на принципах самокупаемости и не требует постоянного финансирования ни со стороны компании, ни со стороны городских бюджетов. Займы возвращаются, а проекты продолжают работать и радовать местных жителей столичным уровнем сервиса и качества оказываемых услуг.

**Михаил Киселёв,**  
исполнительный директор  
союза «Промышленники  
и предприниматели Заполярья»  
Красноярского края



В период пандемии, несмотря на вынужденные ограничения, мы пришли к интересным выводам.

Во-первых, бизнес-сообщество научилось и привыкло решать 90 % задач без использования личных встреч, удалённо. Это, с одной стороны, дало понять, что часть лекционного обучения, практических работ возможно осуществлять посредством телекоммуникационных связей, что расширило горизонты как выбора лекторов и наставников (а также существенно удешевило проекты обучения ввиду экономии расходов на авиабилеты и гостиницы), а так-

же дало возможность более гибко планировать и использовать время для проведения данных мероприятий. Во-вторых, система аутсорсинга значительно расширилась, в том числе географически, что опять же позволило получать услуги более высокого квалификационного качества за разумные средства. Этот пункт для Норильска с его удалением и сложной логистикой особенно важен.

Отдельно хотелось бы отметить дополнительные меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) города компанией «Норникель» в период пандемии.

«Норникель» поддержал идею Агентства развития Норильска и выделил 60,8 млн руб. для субсидирования МСП на доставку грузов как точечную финансовую меру поддержки норильским предпринимателям.

Также субъектам МСП безвозмездно производили выдачу средств индивидуальной и комплексной защиты (маски – 1,35 млн шт., более 200 тыс. пар перчаток, более 4,5 т санитайзеров, а также бактерицидные лампы и дозаторы). Оператором по реализации программ поддержки выступал союз «Промышленники и предприниматели Заполярья».

**Лилия Якупова,**  
директор школы хореографии  
Dance Place

Акселерационные программы «Норникеля» – это, во-первых, прекрасный импульс для дальнейшего развития своего бизнеса. Во-вторых, они предоставляют возможность молодым предпринимателям получить беспроцентный заём,



что в наше время очень сложно. Причём ты сам выбираешь график платежей с учётом, например, факторов сезонности. Это невозможно сделать при обычном кредитовании.

Благодаря участию в акселерационных программах и полученным по их итогам займам мы смогли отремонтировать один зал для занятий хореографией, сейчас проводим ремонт во втором зале. Постоянно участвуя в акселерационных программах, я получила уже три займа, что позволило стабильно развивать свой бизнес.

В ходе акселератора мы получаем очень много полезных, применимых на практике знаний. Для меня, например, особенную ценность представляли механизмы монетизации бизнеса. Я узнала много нового.

Кроме того, в процессе обучения мы общаемся с коллегами, такими же предпринимателями, и в результате этого общения нередко приходят новые идеи по развитию своего бизнеса. Это тоже очень ценно.

**Юлия Николаева,**  
директор НМОО «ЦРЛ "Старт"»  
Наша норильская общественная организация «Центр развития



личности "Старт"» как общественное объединение образовалась в 2012 году. На начальном этапе было недостаточно знаний в сфере социального предпринимательства, но благодаря обучающей программе для начинающих предпринимателей от «Норильского никеля» мы эти знания получили.

Центр «Старт» принял участие в конкурсе беспроцентных займов, было пройдено обучение в рамках конкурсной программы для начинающих социальных предпринимателей.

Итогом данного обучения стала успешная защита проекта «Центр развития личности "Старт"».

Благодаря поддержке «Норильского никеля» центр «Старт» получил беспроцентный заём в размере 5 млн руб., что позволило открыть ещё одну площадку, произвести ремонтные работы, улучшить условия для занятий и тем самым привлечь большее число воспитанников.

В дальнейшем центр «Старт» принимал ежегодное участие в грантовых программах от благотворительного фонда «Мир новых возможностей». Наши

проекты являются неоднократно победителями грантовых программ. Успешно реализованы проекты «Экстремальный Север» (паркур), «Движение улиц» (брейк-данс), «Сила спорта и духа» (акробатический рок-н-ролл, чирлидинг).

Мы приняли участие в пилотном наборе программы бизнес-акселератора для НКО, получили знания и опыт, ценные советы от наставников для будущего развития наших новых идей. Мы поняли, что не нужно останавливаться на достигнутом, появились идеи для новых проектов.

Благодаря поддержке благотворительной программы «Мир новых возможностей» «Норильского никеля» и администрации города Норильска центр «Старт» успешно развивается, побеждает в грантовых конкурсах, а также имеет возможность вывозить своих воспитанников на всероссийские и международные конкурсы и соревнования.

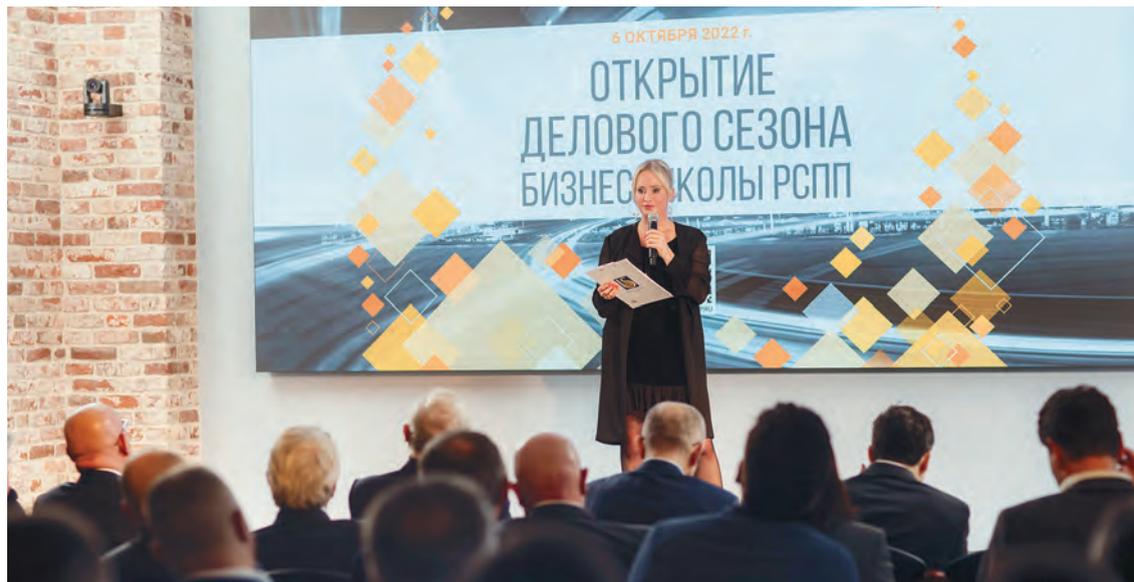
**Иван Сорокопудов,**  
владелец самого северного  
в стране барбершопа Viking  
Изначально была идея открыть самый северный в стра-

не барбершоп. Но не было ни финансовой возможности, ни понимания того, как всё это организовать. Я узнал про программу «Норникеля» «Акселератор бизнес-проектов» и решил принять в ней участие. Оказалось, что решение было правильным. И дело не только в том, что проект был одобрен, я получил беспроцентный заём. В ходе обучающей программы, общаясь с трекером проекта Дмитрием Богдановым, я получил массу конкретных рекомендаций по развитию, ведению бизнеса, узнал о многих подводных камнях, которые встречаются на пути начинающих предпринимателей.

Именно участие в программе позволило мне начать и успешно развивать свой бизнес.

БР





ФОТОСЛУЖБА ИД РСРП

## ЮБИЛЕЙНЫЙ, 10-Й ДЕЛОВОЙ СЕЗОН БИЗНЕС-ШКОЛЫ РСРП

6 октября при поддержке компании Bitriver состоялось торжественное открытие 10-го Делового сезона Бизнес-школы РСРП. По сложившейся традиции в рамках мероприятия члены Попечительского совета школы вручили дипломы выпускникам девятой программы Executive MBA.

Президент РСРП, председатель Попечительского совета Бизнес-школы Александр Шохин, поздравляя выпускников, отметил, что школа – это площадка для объединения близких по духу людей, место по поиску новых бизнес-решений, атмосфера для личного драйва. Многие выпускники школы говорят об уникальности программы EMBA, потому что она не столько про бизнес-образование (чему можно научить успешных бизнесменов?), сколько про новый эмоциональный опыт и открытие новых горизонтов.

Президент школы Евгения Шохина сделала небольшой

отчёт о работе своего благотворительного фонда «Живём», который помогает малообеспеченным семьям, оказавшимся в кризисной ситуации, решить вопрос по улучшению жилищных условий. С начала года было собрано более 10 млн руб., и фонд оказал поддержку более чем 50 семьям.

Виктор Куликов, российский историк-экономист, руководитель направления промышленного туризма и историко-культурных программ Бизнес-школы РСРП, выступил с лекцией об уникальных особенностях русского экспорта в начале XX в.: «вторжение» русских яиц и масла на миро-

вые рынки, создание самого большого в мире (на момент 1914 г.) экспортно ориентированного кооператива (Союз Сибирских хозяев). Впервые на широкой публике после столетия забвения были показаны «экспортные картинки»: забавные иллюстрации возможностей русской экономики в сравнении с мировой, созданные для книги Митрофана Довнара-Запольского.

Вечер собрал многочисленных выпускников, друзей и партнёров Бизнес-школы и, как всегда, прошёл в семейной и дружеской атмосфере, что тоже является фирменным стилем Бизнес-школы РСРП. **БР**



На вручении дипломов выпускникам EMBA 9



Андрей Грачёв, вице-президент по федеральным и региональным программам ПАО «ГМК "Норильский никель"»



Александр Ивлев, координатор иностранных участников Консультативного совета по иностранным инвестициям в России, член Попечительского совета Бизнес-школы РСРП, Сергей Слипченко, вице-президент по корпоративным вопросам ФМИ в России и Беларуси, член Попечительского совета Бизнес-школы РСРП



Александр Шохин, президент РСРП, председатель Попечительского совета Бизнес-школы РСРП, Евгения Шохина, президент Бизнес-школы РСРП, главный редактор журнала «Бизнес России», Надия Черкасова, заместитель президента – председателя правления банка «ФК Открытие», член Попечительского совета Бизнес-школы РСРП, Темур Шакая, сооснователь компаний и брендов: аптеки «Горэздрав», «Лошадина сила», Horse Force, сервиса «Инфоаптека» и социальной сети ARROUND.world, член Правления РСРП, член Попечительского совета Бизнес-школы РСРП



Олег Огиенко, директор по GR компании Bitriver

ФОТОСЛУЖБА ИД РСРП



Строганина-шоу от компании «Азбука Севера»



Темур Шакаев



Сэнди Кумар, основатель, директор компании Unico-S, Александр Шохин



Владимир Фролов, генеральный продюсер Бизнес-школы РСПП, владелец Flolov Gallery, Евгения Шохина, Давид Чичуа, кардиохирург, д.м.н., член рабочей группы Государственного совета РФ по туризму, физической культуре и спорту, руководитель проекта «Олимпийский технопарк», доктор медицинских наук, Леонид Огуль, депутат Госдумы РФ



Денис Кравченко, депутат Госдумы РФ, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по экономической политике, Наталья Кравченко, председатель Комиссии по развитию дошкольного, школьного, среднего профессионального образования и просветительской деятельности Общественной палаты РФ



Ольга Забравова, представитель от исполнительного органа государственной власти Московской области в Совете Федерации ФС РФ, Ольга Лучина, управляющий по устойчивому развитию ООО «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг», Анастасия Бурдзенидзе, ресторатор

Валерий Носов, управляющий партнёр ИФК «Горизонт Капитал», Артём Виноградов, генеральный директор ГК «Аргент Альянс»



ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



Партнёр мероприятия Leps Bar с водкой Leps



Партнёр мероприятия пивоварня «Славянское солнце»



Ирина Жукова, директор по устойчивому развитию в России и Восточной Европе «Филип Моррис Интернэшнл», Алёна Кремер, управляющий партнёр креативного коммуникационного агентства DPG Russia, Юлия Смирнова, советник генерального директора Издательского центра «Академия», Александр Шохин



Илья Шушко, советник департамента земельных и имущественных отношений ГК «Автодор», Александр Чекрыгин, советник генерального директора ООО «ВТБ Факторинг»



Александр Новолокин, руководитель проектов по взаимодействию с органами власти ООО «Яндекс»



ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

На лекции Виктора Куликова, российского историка-экономиста, руководителя направления промышленного туризма и историко-культурных программ Бизнес-школы РСПП

# ЛАРИСА ДРЫГВАЛЬ: «ПОЧЕРК ВЫПОЛНЯЕТ РОЛЬ ЗЕРКАЛА, В КОТОРОМ ОТРАЖАЮТСЯ НАШИ КАЧЕСТВА И СКЛОННОСТИ»

С графологом, кандидатом психологических наук Ларисой Дрыгваль мы обсудили, какие возможности даёт руководителю анализ почерка, можно ли изменить свой характер, овладев каллиграфией, и как родителям сориентировать своих детей для наиболее эффективного обучения.

– Как вы пришли к графологии как к науке? На каких принципах базируется эта дисциплина?

– Я психолог по образованию и по профессии. Много лет консультировала и работала в Центре психологической помощи и реабилитации военнослужащих. Работала в главном штабе Космических войск. Потом ушла в бизнес-структуры, где занималась подбором, оценкой и развитием персонала, тоже с точки зрения психологии.

В графологию меня привела необходимость найти глубокий, точный и комплексный инструмент для диагностики. Эта дисциплина заинтересовала меня возможностью исследовать психику человека, особенности его психоэмоциональной сферы, используя в качестве материала образцы почерка, получить которые очень просто. Ведь в почерке отражаются сразу всё: мышление, мотивация, ценности, социальные качества, эмоциональные состояния людей. Это скан личности,

психики, темперамента человека. Если почерк правильно исследовать и расшифровать, это просто кладёз информации для специалиста.

Хотя этот метод и нельзя назвать традиционным, он полностью научно обоснован. Впервые тот факт, что почерк – это «письмо мозга», был экспериментально доказан в 1897

году психологом Вильгельмом Прейером. Он собирал почерки людей, которые перенесли всевозможные травмы и лишились возможности писать от руки, так, как пишет абсолютное большинство из нас. Эти люди практически заново обретали навык письма, зажав ручку между зубами или между пальцами ног. Когда Прейер собрал достаточное количество материала и сравнил образцы почерка до и после полученных

травм, он увидел, что почерк практически не изменился. Эти эксперименты легли в основу принципа графоанализа, утверждающего, что на самом деле пишет не рука (конечность), а мозг человека. Именно мозг диктует нам, как писать. Как бы мы ни писали (даже зажав ручку между зубами), наш почерк будет про-

**«Если почерк правильно исследовать и расшифровать, это просто кладёз информации для специалиста».**

являть особенности характера, личности и всех психических состояний человека. Почерк не возникает под влиянием настроения, письменного прибора или других случайных ситуаций. Это устойчивый психомоторный паттерн, который отражает социальную адаптацию человека.

– Но ведь у современного человека всё меньше поводов писать от руки. Не меняется

ли в связи с этим эффективность графоанализа?

– Суждение, что письменный навык может быть нами забыт, если мы долго не пишем, – это довольно распространённый миф. Почерк относится к виду психомоторных навыков, которым надо учиться только один раз в жизни. Если человек не перенёс инсульт, серьёзную черепно-мозговую травму, у него нет признаков синдрома Альцгеймера (разрушения, дегенерации мозговой ткани), этот навык сохраняется до конца жизни, независимо от того, используем мы его или не используем. Он у нас как бы вшит в так называемую подкорку. Если вы попробуете пару лет вообще не брать в руки ручку, а после этого начнёте что-то записывать, навык восстановится очень быстро – функционально здоровому человеку хватает для этого 2–3 минут.

Часто кандидаты, которые устраиваются на работу и проходят графологический тест, переживают, что давно не писали, – в таких случаях я всегда предлагаю им взять с собой два листа бумаги: на первом написать что-то, чтобы навык восстановился, а на втором – сдать образец почерка.

– Какие возможности для оценки личности представляет графоанализ? В каких областях – вы уже упомянули HR – наиболее применимы эти методы?

– Почерк помогает нам оценить интеллект, особенности психических процессов (в том числе их патологии): внимание, память, воображение, мышление. Можем определить особенности темперамента. Это важно,

ведь на определённых должностях имеют значение скорость психических процессов, скорость реакции, стрессоустойчивость. А это во многом зависит от темперамента человека. Всё, что касается личности, – самооценка человека, социальные качества, способность взаимодействовать, решать проблемы дипломатично или, наоборот, через конфликты. Можно увидеть, какие суждения выдаёт человек: критич-



**«Почерк помогает нам оценить интеллект, особенности психических процессов (в том числе их патологии): внимание, память, воображение, мышление».**

ные, категоричные, с ним легко взаимодействовать или он всегда идёт против, протестует. Те, кто занимается психодиагностикой, знают, насколько много нужно использовать всевозможных инструментов, чтобы получить представление о личности: провести несколько тестов с разными параметрами, личное собеседование, посмотреть реакции на разные ситуации. На это уходит довольно много времени и средств (если,

иногда приходится прибегать к помощи психолога).

– Как вы считаете, можно ли изменить свой характер, овладев каллиграфией?



допустим, нужно лично встретиться с кандидатом из другой страны). Графологический анализ позволяет сэкономить и время, и деньги. Кроме того, для него не существует языкового барьера – ведь мы не читаем то, что именно написано.

С началом пандемии возросла потребность оценивать кандидатов онлайн. Вырос интерес к физиогномике – стали

Ещё одна сфера – профориентация, помощь людям определиться со своими способностями и выбрать правильное направление обучения и своей профессиональной карьеры. С этой целью мы используем графоанализ в Бизнес-школе РСПП.

**– У вас был проект, который посвящён самому раннему определению способностей у детей путём анализа их по-**

ми возможностями: колясочниками, детьми с ДЦП, с аутистическими расстройствами. Встречались с их родителями и обсуждали, как можно помочь.

Сейчас наш проект участвует в конкурсе «Эпоха Мастера», организованном Международной профессиональной ассоциацией психологов. Надеемся, победим.

**– Может ли человек, научившись красиво писать, поменяться сам? Изменятся ли вслед за почерком его склонности? Или само по себе намерение улучшить именно почерк тоже свидетельствует об изменениях? Что тут первично: курица или яйцо?**

– Первична психика, личность. Почерк только следует за нами, отражает, выполняет роль зеркала.

Но возможен и обратный эффект. Меняя почерк или воздействуя на него, мы действительно можем активизировать те или иные зоны головного мозга, расставить другие акценты. Возможно, активизировать нейронные связи, которые в данный момент задействуем не слишком активно. Немного приглушить другие нейронные связи, которые слишком сильно активизированы.

**черка. Подводили ли вы его итоги?**

– Да. Проект «Профориентация по почерку» стартовал в 2014 году. Наше сообщество графологов за это время проконсультировало более 3 тыс. старшеклассников. Консультации проводились на образовательных выставках и фестивалях Москвы, Московской области, Ярославля, Нижнего Новгорода. Работали в том числе с детьми с ограниченны-

**«МЕНЯ ПОЧЕРК ИЛИ ВОЗДЕЙСТВУЯ НА НЕГО, МЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МОЖЕМ АКТИВИЗИРОВАТЬ ТЕ ИЛИ ИНЫЕ ЗОНЫ ГОЛОВНОГО МОЗГА, РАССТАВИТЬ ДРУГИЕ АКЦЕНТЫ. ВОЗМОЖНО, АКТИВИЗИРОВАТЬ НЕЙРОННЫЕ СВЯЗИ, КОТОРЫЕ В ДАННЫЙ МОМЕНТ ЗАДЕЙСТВУЕМ НЕ СЛИШКОМ АКТИВНО».**

по внешности пытаться определить более глубокие черты характера. Графоанализ отвечает и на этот запрос эйчаров.

Если говорить о других сферах его применения, это психология, коучинг, консультирование людей на разные темы, когда они приходят со своими проблемами. Глядя на почерк, мы можем определить их сильные и слабые стороны – и в итоге дать более точную, направленную консультацию.

Всё это приведет к определённым изменениям на эмоциональном уровне, а далее уже на уровне самооценки и личностных черт.

Что нельзя поменять таким образом по почерку – так это свойства нервной системы, темперамента. Они изначально генетически обусловлены и являются врождённым фактором. А вот на черты, которые мы формируем в течение жизни – воспитываем в себе, тренируем, или они тренируются сами по себе, в зависимости от того, в каких условиях живём, – да, можно повлиять, воздействовать через свой почерк. Этот метод называется «графотерапия».

**– У многих восточных народов популярны курсы каллиграфии. Они оказывают терапевтическое воздействие?**

– Разумеется. Каллиграфический почерк способствует формированию таких черт, как педантичность, перфекционизм, внимательность, точность, последовательность, методичность. Ещё – сдержанность чувств, ведь у восточных

народов очень ценится умение контролировать свои эмоции.

Однако можно усилить у себя и другие – менее позитивные – черты. Каллиграфический почерк означает ограничение внутренней свободы, отражает такую особенность человека, как принуждение себя. Мы начинаем делать не то, что хотим, а то, что надо, что следует. Принуждение себя к порядку, ритуалам, выполнению традиций означает отрицание личных потребностей.

Люди с каллиграфическим почерком – эмоционально тяжёлые. У них нет лёгкости характера. Это слишком серьёзное письмо, которое отражает и серьёзность намерений человека, и немного придаёт его обладателю возраста, некоторой скрытности, хитрости и двойственности натуры, когда человек не показывает свои чувства и истинные намерения. Поэтому сами решайте, хотите ли вы натренировать в себе эти черты.

**– Вы преподаёте в Бизнес-школе РСПП. Что вам дало общение с её слушателями?**

– В первый раз попав на эту площадку, я поразилась, какая

там новаторская и творческая атмосфера. После лекций, которые я проводила, ко мне обращается много слушателей – как правило, руководители

или люди, которые работают с персоналом, хедхантеры. Они интересуются этой методикой для своих компаний.

Но, пожалуй, не меньше запросов я получила и в области самопознания. Люди хотят использовать графоанализ не столько в бизнесе, сколько для себя лично, чтобы разобраться глубже в своих способностях, сильных сторонах, ограничениях. Такие слушатели используют любую возможность для саморазвития.

Помимо этого, именно в Бизнес-школе РСПП я познакомилась с огромным количеством интересных людей и своих будущих партнёров, с которыми сотрудничаю уже несколько лет. Ведь это одна из лучших площадок для нетворкинга, где можно обмениваться идеями, приходить, отдыхать душой и общаться с людьми, которые с тобой на одной волне. Развивающими себя и свой бизнес.

БР

**СПРАВКА**



**ДРЫГВАЛЬ ЛАРИСА,**

*кандидат психологических наук.*

Родилась в г. Перми.

В 1995 г. окончила Пермский государственный педагогический университет по специальности «преподаватель психологии».

1997–2000 гг. – Новосибирский государственный университет: социальный психолог.

2004–2006 гг. – Российский государственный социальный университет: кандидат психологических наук.

2008–2009 гг. – обучалась графологии в Институте графоанализа Инессы Гольдберг (Израиль).

2016 г. – прошла переподготовку по специальности «клиническая психология и психотерапия» (ИПМП, МИП). С 2009 г. по н. в. консультирует, преподаёт графологию, проводит оценку персонала, профориентацию, используя метод графоанализа.

Почётный член Международной профессиональной ассоциации психологов, член Всемирной сети профессиональных графологов.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

## СТАРТОВАЛА ЮБИЛЕЙНАЯ, 10-Я ПРОГРАММА EXECUTIVE MBA

В октябре в Бизнес-школе РСПП состоялся первый учебный модуль юбилейной, 10-й программы Executive MBA «Оптимизация бизнес-процессов в условиях глобальных вызовов и изменений».

Эта программа разработана исключительно для состоявшихся предпринимателей, которые сами могли бы преподавать в бизнес-школах. Задача программы – создать ту уникальную атмосферу, которая помогает слушателям открыть для себя новые возможности, и дать им толчок для очередного личностного роста и позитивных изменений.

Первый модуль является очень важным, потому что он посвящён знакомству слушателей друг с другом и лично с собой. Большое количество интересных психологических и бизнес-тестов помогает определить собственное пози-

ционирование как руководителя и личности.

Традиционно в рамках модулей проходят мастер-классы членов Попечительского совета Бизнес-школы РСПП – лидеров российского бизнес-общества.

Во время первого модуля состоялись мастер-классы руководителя фракции «Новые люди» в Государственной Думе ФС РФ, основателя российской производственной компании Faberlic Алексея Нечаева и члена Наблюдательного совета банка «Открытие», профессора НИУ «Высшая школа экономики», доктора экономических наук Михаила Алексева.

5 ноября прошёл ещё один учебный день в Бизнес-школе.

Дмитрий Чернов, доктор наук (Doctor of Science in Risk Management, ETH Zurich), сотрудник университета ETH Zurich, международный бизнес-консультант, познакомил слушателей с отраслевыми особенностями управления крупными российскими предприятиями на разных стадиях жизненного цикла организации, рассказал, как быстро и точно определить основные управленческие проблемы любой российской компании.

Все слушатели отметили, что Бизнес-школа РСПП вдохновляет и даёт каждому уникальные возможности. **БР**



Темур Шакая, основатель компаний и брендов: аптеки «Горздрав», «Лошадина сила», Horse Forge, сервиса «Инфоаптека» и социальной сети ARROUND.world, член Правления РСПП, Наталья Кравченко, председатель Комиссии по развитию дошкольного, школьного, среднего профессионального образования и просветительской деятельности Общественной палаты РФ



Алексей Нечаев, руководитель фракции «Новые люди» в Госдуме РФ VIII созыва, член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП



Михаил Алексеев, член Наблюдательного совета банка «Открытие», научный руководитель Института цифровых финансов, профессор НИУ ВШЭ, доктор экономических наук, член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП



Игорь Рунец, основатель и генеральный директор компании Bitriver



Юлия Симбирева, генеральный директор Бизнес-школы РСПП



Дмитрий Богданов, вице-президент Бизнес-школы РСПП, руководитель акселерационных программ



Илья Курилов, генеральный директор ПАО «Тульский оружейный завод»



Максим Пешков, руководитель Центра (блок взаимодействия с органами власти) ПАО «ГМК "Норильский никель"»



Андрей Говоров, вице-президент по экономике замкнутого цикла СРО «Ассоциация "КЛЕВЕР"», Артём Виноградов, генеральный директор ГК «Аргент Альянс»



Дмитрий Столков, референт Канцелярии Президента РФ, действительный государственный советник РФ 3 класса



Александр Лопота, директор – главный конструктор ФГАНУ «Центральный научно-исследовательский и опытно-конструкторский институт робототехники и технической кибернетики»



Игорь Ниесов, руководитель образовательного центра Бизнес-школы РСПП, управляющий партнёр компании «Психология и бизнес-консалтинг групп», заместитель директора ИКМ НИУ ВШЭ, к.п.н., Ph.D.



Игорь Рунец, Темур Шакая



Евгения Шохина, президент Бизнес-школы РСПП, главный редактор журнала «Бизнес России», Владимир Фролов, генеральный продюсер Бизнес-школы РСПП, владелец Flolov Gallery



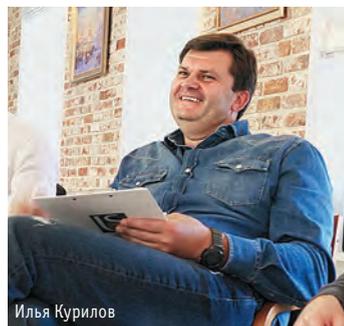
Александр Павлов, генеральный директор, член Наблюдательного совета, председатель правления Российского фонда развития информационных технологий



Юлия Бручинская, советник председателя совета директоров АО АКБ «ЦентроКредит»



Александр Лопота



Илья Курилов



Сергей Мытенков, вице-президент – управляющий директор Управления регионального развития РСПП, Дмитрий Столков



Игорь Попов, учредитель и генеральный директор ООО «Оптимум Систем», учредитель ООО «ЗОЖ», Анастасия Карпенко, заслуженный деятель науки Российской Федерации, кандидат психологических наук, Grand Doctor of Philosophy, кандидат социологических наук, и. о. завкафедрой общей и социальной психологии МГИМО МИД России (Одинцовский филиал), профессор ВШГА МГУ им. М. В. Ломоносова



Евгения Шохина



Игорь Попов и Дмитрий Столков



Игорь Ниесов, Наталья Кравченко и Александр Лопота



Артем Виноградов и Алексей Говоров



Игорь Рунец, Темур Шакая, Дмитрий Столков



На тренинге Дмитрия Чернова

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



Дмитрий Столков, Игорь Рунец и Владимир Фролов



Анастасия Карпенко



Игорь Попов и Артём Виноградов



Юлия Брущинская и Максим Пешков



Сергей Мытенков



Максим Пешков  
Темур Шакая



Юлия Симбирева и Александр Лопота



На тренинге Анастасии Карпенко



Юлия Брущинская



Дмитрий Чернов, доктор наук (Doctor of Science in Risk Management, ETH Zurich), сотрудник университета ETH Zurich, международный бизнес-консультант



Юлия Симбирева



Игорь Попов и Алексей Говоров



Наталья Кравченко



Артём Виноградов и Александр Лопота



Слушатели и гости на мастер-классе Михаила Алексеева

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТО: СЛУЖБА ИД РСПП

## ОФИСНАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ: ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

2 декабря в Москве на площадке сети гибких офисных пространств Multispace Dinamo состоялась конференция «Офисный формат: итоги года». Организаторы конференции – компания E.EVENTS и «Объединение АХП» при поддержке НАОК.

**В**едущие игроки рынка провели обзор и аналитику офисов 2022 г. и обсудили тренды уходящего года, новые драйверы развития, современный портрет арендаторов, стратегии сохранения успешности, российскую экосертификацию, новые вызовы и ориентиры в управлении портфелем недвижимости, выбор правильного формата офиса, секреты офисного дизайна и мн.др.

Выступая на первой сессии «Эффективной команде – комфортный офис», Инна София Подбельцева, руководитель проектов «Русатом Инфраструктурные решения», Госкорпорация «Росатом», отметила: «2022 год – то, где мы находимся сегодня, – "кричащая неизвестность". Данное определение очень точно описыва-

ет ситуацию в любой отрасли на сегодняшний момент в нашей стране. Что это нам дало с точки зрения сложившейся практики? Несмотря на то что у нас неизвестность, мы ничего не потеряли. У нас есть три кирпича: законодательно-нормативная база, образование и рыночная практика. К великому сожалению, между ними нет большой взаимосвязи, над чем, собственно, мы все и будем работать».

Татьяна Туманова, директор по техническому аудиту ПАО «Ростелеком», раскрыла проблему взаимодействия между анализом хозяйственной деятельности и операционными функциями компании для максимально эффективного решения бизнес-задач и получения кросс-функционально выгодных кейсов.

Максим Кириллов, исполнительный директор, директор административного департамента КБ «Ренессанс Кредит», уверен, что при организации рабочего пространства и выборе оптимального формата офиса необходимо использовать work place strategy – стратегию, которая позволяет определить и создать самую продуктивную структуру рабочего пространства. Следует поддерживать различные типы активностей для каждого департамента, при этом определенное количество рабочих мест в офисе должно быть не закреплено в соответствии с гибридным форматом работы и высоким уровнем абсентеизма.

Вопрос адаптации офисов под требования нового времени рассмотрела Елена

Шитова, административный директор Lamoda: «В эпоху Lamoda Home 2.0. к нам пришло понимание, что нужно постепенно стирать границу между понятиями "офис" и "дом" – мы хотим, чтобы сотрудники в офисе чувствовали себя как дома и при этом дома могли так же полноценно работать, имея под рукой все те же самые сервисы».

Административный директор VK Анна Латкина-Туркова представила офис как территорию комфорта: «Я за то, что офис будет с нами всегда. Офис – это место для встречи и формирования новых идей. Это место, где рождается бизнес, а бизнес делают люди. Соответственно, в нём должно быть комфортно».

Выступая на ключевой сессии «Устойчивость офисного рынка: сбалансированный подход», Екатерина Ногай, руководитель департамента исследований и аналитики IBC Real Estate (ex.JLL), отметила: «2022 год стал уникальным и непростым в жизни офисов. Что ожидается дальше? Прогнозы не так оптимистичны, как нам бы хотелось. На 2023 год закладывается негативная динамика, и это означает продолжение снижения бизнеса в сравнении с текущим годом. Положительная динамика начнется во второй половине 2023 года, но в цифрах она сможет отразиться только в 2024 году. Такой позиции придерживаются все наши регуляторы, и это базовый сценарий, который не закладывает различных рисков и кардинальных изменений ситуаций, которые мы сейчас наблюдаем».

Сергей Назаров, основатель и генеральный директор Group of Companies Times, считает: «Разговор о трендах и драйверах сейчас имеет, скорее, философский характер. Однако, по большому счету и к сожалению, основные тренды уходящего года не совсем позитивные. Их всего четыре: уход международных компаний, сжатие бизнеса, снижение девелоперской активности и рынок арендатора. Драйверами 2022 года стали востребованность качественных офисов, повышение устойчивости компаний, клиентский сервис, технологии и устойчивое развитие».

Про изменение портрета арендатора различных типов офисов рассказала Анна Филиппова, заместитель директора по стратегии и продажам Multispace.

Никола Обайдин, директор по офисной недвижимости PPF Real Estate Russia, затронул тему сохранения успешности и замены уходящих арендаторов.

Татьяна Шараева, президент Национальной ассоциации операторов сервисных офисов и коворкингов (НАОК), рассмотрела результаты мировых исследований коворкингов на конец 2022 г. и их будущее: «Большой спрос будет на готовые помещения. Кризис быстро не закончится, и, конечно, выживет сильнейший. Чтобы быть сильным, нужно иметь знания и опыт».

Конференция «Офисный формат: итоги года» как раз и предоставила участникам возможность поделиться опытом работы в непростой для рынка офисной недвижимости период.



Олеся Багманян, президент ассоциации «Объединение административно-хозяйственных профессионалов»



Инна София Подбельцева, руководитель проектов АО «Русатом Инфраструктурные решения»



Татьяна Туманова, директор по техническому аудиту ПАО «Ростелеком»



Максим Кириллов, исполнительный директор, директор административного департамента КБ «Ренессанс Кредит»

ФОТО: СЛУЖБА ИД РСПП

# Есть ли у Вышки небесный покровитель?

Этот вопрос из разряда «Был ли Пушкин в Костромской губернии?». Ответ – нет, но именно так начинается двухтомник, посвящённый изучению связей Пушкина и Костромского края. Так же с Высшей школой экономики – с одной стороны, официально святого нет. Да и нужен ли он?



**Виктор Куликов,**  
российский историк-экономист,  
специалист по истории  
русского экспорта,  
канд. ист. наук, доцент,  
преподаватель  
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

Говорят,  
что апостолы  
дали Филиппу  
прозвище  
Любопытный,  
что тоже в духе  
Вышки.

Казалось бы, все принципы университета против назначения какого-либо святого в качестве небесного покровителя. Вместе с тем университет был создан 27 ноября 1992 г., в Филиппов день. Это даёт почву для множества интересных аналогий. Удивительно, но Филипп – самый молодой из учеников Иисуса Христа, двенадцатый апостол. Так же как и Высшая школа экономики – самый молодой из крупных российских университетов.

Говорят, что апостолы дали Филиппу прозвище Любопытный, что тоже в духе Вышки. Филипп прославился благодаря знаменитой беседе с Христом «о хлебе для множества народа»: Иисус поднял глаза и, увидев, что к Нему приближается множество народа, спросил Филиппа: «Где же нам купить достаточно хлеба, чтобы эти люди смогли поесть?» Он сказал это, чтобы испытать Филиппа, потому что Иисус уже знал, что Ему необходимо сделать. Филипп ответил: «И на двести динариев нельзя купить достаточно хлеба и дать каждому из них хотя бы по кусочку». Чем здесь

не создание экономических программ по заданию правительства страны?

Филипп, как и Фома, сомневается, но задаёт Господу вполне чёткие вопросы с определёнными критериями. Филипп сказал Ему: «Господи! Покажи нам Отца, и довольно для нас». Иисус сказал ему: «Столько времени Я с вами, и ты не знаешь Меня, Филипп?»

Свою апостольскую деятельность Филипп вёл в Иераполе Сирийском, где вызвал сильный гнев в народе (есть параллели с Вышкой?). Сейчас там находится российская военная база. Также, по одной из легенд, Филипп был на территории России, где проповедовал Слово Божье на Дону, в самом северном древнегреческом городе Танаисе (его раскопки сейчас ведутся при помощи студентов Вышки).

Любопытно также, что именно с Филиппова дня в России начинается Рождественский пост – отличное время для образования и чтения книг. В советское время сложилась традиция, что общий покровитель всех студентов – святая Татьяна, однако это не совсем так. Татьяна – покровительница только

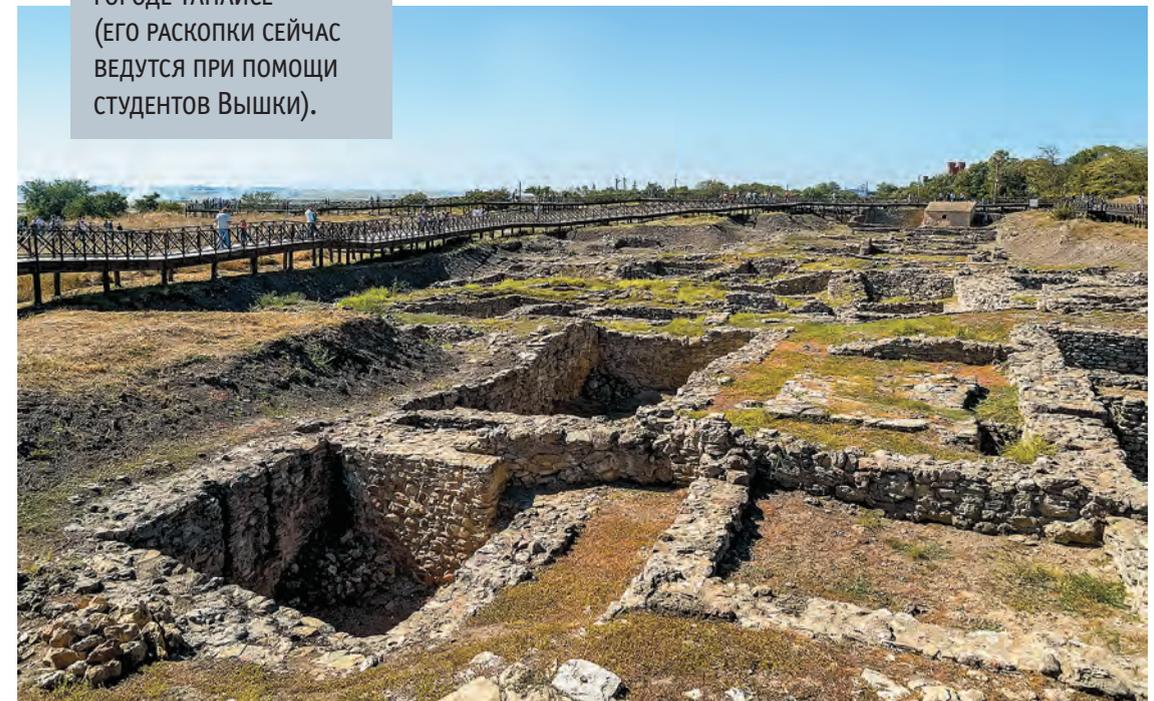
Московского университета, у других «древних» вузов (Петербургский, Казанский, Дерптский, Харьковский) были свои покровители.

Отметим также, что Филипп – самый свободный от гендерных предрассудков апостол. Известно, что он проповедовал слово Христа не один, а вместе со своей сестрой Мариамной.

30-летие вуза – отличный повод для того, чтобы обзавестись собственным небесным покровителем.

БР

По одной из легенд,  
Филипп был на  
территории России,  
где проповедовал  
Слово Божье на Дону,  
в самом северном  
древнегреческом  
городе Танаисе  
(его раскопки сейчас  
ведутся при помощи  
студентов Вышки).

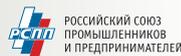


С 1999 до 2013 года журнал издавался под названием «Промышленник России»



**Реквизиты для банковского перевода:**  
 000 «Бизнес-школа РСПП».  
 109240, г. Москва, Котельническая набережная, д. 17,  
 ИНН 9705053865, КПП 770501001,  
 р/с 40702810101050002270, БИК 044525411,  
 к/с 30101810145250000411  
 в филиале «Центральный» Банка ВТБ (ПАО), г. Москва

# БИЗНЕС РОССИИ



## РЕДАКЦИЯ:

<b>Евгения Шохина</b>	Главный редактор
<b>Владимир Фролов</b>	Генеральный продюсер
<b>Виктор Родионов</b>	Шеф-редактор
<b>Алексей Лоссан</b>	Обозреватель
<b>Олег Овчинников</b>	Корреспондент
<b>Дмитрий Новиков</b>	Фотокорреспонденты
<b>Александра Серёгина</b>	
<b>Наталья Шляпкинова</b>	Корректурка
<b>Анна Черный</b>	
<b>Сергей Прохин</b>	Вёрстка
<b>Татьяна Мациевская</b>	
<b>Михаил Саянов</b>	Цветокоррекция
<b>Мария Ахмедова</b>	Билд-редактор

## ДИРЕКЦИЯ:

<b>Юлия Симбирева</b>	Генеральный директор
<b>Ирина Сухоносик</b>	Заместитель генерального директора
<b>Кристина Оборина</b>	Бухгалтер

## КОНТАКТЫ

Адрес: Москва, Котельническая наб., д. 17  
 Для писем: 109240, Москва,  
 Котельническая наб., д. 17,  
 в редакцию журнала «Бизнес России»  
 Редакция: id\_rspp@rspp.ru  
 Тел.: +7 (495) 663-04-04, доб. 1214,  
 факс: +7 (495) 606-06-19  
 www.businessofrussia.com  
 www.бизнесроссии.рф

## ФОТОГРАФИИ И ИНФОРМАЦИЯ

Фотоархив ИД РСПП, ТАСС,  
 РИА «Новости» / МИА «Россия сегодня».

## ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

Члены Бюро Правления РСПП,  
 члены Правления РСПП,  
 руководители региональных отделений РСПП.

## НАС МОЖНО УВИДЕТЬ

Центр международной торговли (ЦМТ),  
 БЦ «Ньютон Плаза», БЦ Sky Light,  
 ДЦ «Новинский Пассаж», ТЦ «Юнимолл»,  
 Royal Wellness Club в гостинице «Украина»,  
 Москва-Сити: башня Mercury Tower, башня «ОКО»,  
 башня «Город Столиц», башня Imperia Tower.  
 Сеть супермаркетов «Азбука Вкуса»: в ТЦ «Юнимолл»,  
 в ТЦ Lotte Plaza, в Барвихе, в Горках-2, в Жуковке.  
 Рестораны: «Возми», «Море Мясо», Tutto Bene,  
 «Марани» в гостинице «Украина»,  
 «Марани» на Рублёвке в Жуковке,  
 Duran Bar, «Зелень»,  
 «О'Шалей» в посёлке Николино на Рублёвке,  
 Nobi на Дмитровке, Nobi в «Крокус-сити»,  
 Rose Bar на Дмитровке, Via Monte,  
 «Варвара» на Петровке, «Волна», «Ментано»,  
 Spettacolo в ТЦ «Времена года»,  
 Back Stage в «Крокус-Сити»,  
 Shore House в «Крокус-Сити».

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПАРТНЕРСТВО

Журнал является информационным партнёром крупнейших деловых и культурных мероприятий.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким бы то ни было способом материалов, опубликованных в настоящем издании, допускается только с разрешения редакции.

## ИЗДАТЕЛЬ

000 «Бизнес-школа РСПП».  
 Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
 Свидетельство ПИ № ФС77-65884 от 06 июня 2016 г.  
 Мнения авторов могут не совпадать с мнением редакции.  
 Информация действительна по состоянию на 08.12.2022 г.

ОСНОВАНА В 2013 ГОДУ



## БИЗНЕС-ШКОЛА РСПП

# ПРАКТИКИ ДЛЯ ПРАКТИКОВ



WWW.BS-RSPP.RU

РЕКЛАМА



# BITRIVER

Цифровые ресурсы для будущего



Реклама.



BITRIVER.COM

Россия, Москва  
ул. Анненская, 17  
+7 (495) 150-28-56  
sales@bitriver.com

Крупнейший оператор центров обработки данных в России, предоставляющий услуги по размещению и подключению оборудования для энергоемких вычислений и операций с блокчейном