



БИЗНЕС РОССИИ

БИЗНЕС РОССИИ № 01 (206)

ВЕСНА 2026



**АЛЕКСАНДР
ШОХИН:**

**«Лицо российского
бизнеса изменилось,
теперь он – социально
ответственный»**

BUSINESSOFRUSSIA.COM

ISSN 2948-2029



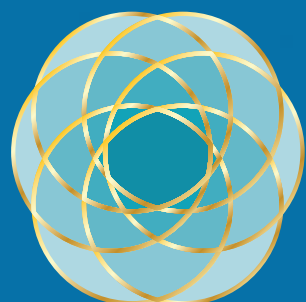
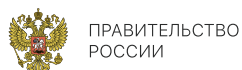
16+

9 772048 292009

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

ОПЕРАТОР ПРЕМИИ

ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ПАРТНЁРЫ



НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ ЛИДЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА



Премия в области предпринимательской деятельности для российских компаний, соблюдающих принципы ответственного ведения бизнеса и комплексно раскрывающих информацию об этом в публикуемой нефинансовой отчётности.

Премия учреждена по поручению Президента РФ В. В. Путина в 2023 г.

НОМИНАЦИИ 2025

НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ
«ЛИДЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА»

- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач, направленных на поддержку семьи, молодёжи и детей, улучшение демографической ситуации.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач экологической направленности.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач климатической повестки.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач обеспечения технологического лидерства.
- ★ За вклад в устойчивое развитие территорий, создание благоприятной среды для жизни населения в регионах присутствия.
- ★ За вклад в достижение национальных целей и задач, направленных на развитие человеческого потенциала.
- ★ За вклад в развитие ответственного инвестирования и финансирование проектов в сфере устойчивого развития.
- ★ Спецноминация для компаний с выручкой до 50 млрд руб. «За высокий уровень социально-экологической ответственности и вклад в достижение национальных целей».



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЁРЫ



ПАРТНЁРЫ



РЕКЛАМА

В 2026 г. Российский союз промышленников и предпринимателей отмечает 35 лет, что предполагает и подведение итогов работы, и формирование задач на перспективу.

Базовые обсуждения направлений работы прошли в рамках форумов Недели российского бизнеса, итоги которых легли в основу проекта резолюции XXXV Съезда РСПП.

Что касается итогов работы, они достаточно позитивны. Опрос компаний – членов РСПП показал, что по многим элементам делового климата за 35 лет ситуация улучшилась. О негативных изменениях можно говорить лишь по четырём направлениям – фискальная нагрузка, доступность кадров, прямые иностранные инвестиции и инфляционное давление.

А вот законодательство в предпринимательской сфере и качество диалога бизнеса и власти оказались однозначно в «зелёной» зоне. При участии РСПП формировалось базовое законодательство новой российской экономики – Гражданский, Трудовой, Налоговый кодексы.

Развивалось социальное партнёрство, от первого Генерального соглашения между Правительством РФ, российскими объединениями профессиональных союзов и объединениями предпринимателей (работодателей), заключённого в 1992 г., до законодательного закрепления роли объединений работодателей как ключевых элементов такого партнёрства (в 2006 г. было создано Общероссийское объединение работодателей РСПП).

Развивалась система альтернативного разрешения споров. Как пока-

зывают итоги 2025 г., Арбитражный центр при РСПП и Центр медиации всё больше востребованы бизнесом.

Многое было сделано для того, чтобы изменить систему контроля-надзора и регуляторики, трансформировав её из непрозрачной и ориентированной на наказание в риск-ориентированную и ставящую во главу угла профилактику.

Непростой остаётся ситуация в кадровой сфере. Реализованы эффективные меры по развитию кадрового потенциала (запуск программ «Профессионалитет» и «Передовые инженерные школы», независимая оценка квалификаций, гибридный формат работы и т.д.), но для кардинального изменения ситуации придётся «бежать ещё быстрее».

Созданы благоприятные условия для редомициляции российских компаний. Удалось принять базовое законодательство, регулирующее деятельность международных компаний, специальные административные районы, корпоративные отношения в экономически значимых организациях.

Санкции в отношении России ускорили развитие интеграционных объединений. РСПП в полной мере вовлечён в работу на площадке ЕАЭС, БРИКС, ШОС, G20. Реализуется системная поддержка экспортёров в условиях внешнего давления. И даже в части трансграничных расчётов удалось добиться серьёзного прогресса, несмотря на все ограничения и блокировки.

Магистральным треком для РСПП в последние годы стало формирование основ цифровой экономики. Созданы правовые условия для появления в



ДМИТРИЙ ПОВИЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

России цифровых финансовых активов и цифровой валюты, урегулированы многие налоговые проблемы, принят закон о платформенной экономике.

Ещё одна важная тема – формирование системы мер поддержки (Фонд развития промышленности, Российский экспортный центр, особые экономические зоны, соглашения о защите и поощрении капиталовложений, специальные инвестиционные контракты, фискальные стимулы и т.д.). Некоторые из них полноценно ещё не заработали, например принятый по инициативе РСПП федеральный инвестиционный налоговый вычет, но надеемся на позитивные изменения.

Уверен, что обсуждение на съезде РСПП направлений работы на перспективу, включая возвращение экономики

к более высоким и устойчивым темпам роста, восстановление инвестиционной активности, участие бизнеса в реализации нацпроектов, обеспечение техсуверенитета и техлидерства, повышение защищённости прав собственности, обеспечение предсказуемости ключевых решений государства, цифровую трансформацию экономики и другие значимые для бизнеса вопросы, будет содержательным.

Александр Шохин,
президент РСПП,
председатель редакционного совета



СОДЕРЖАНИЕ

■ МОНИТОРИНГ

- 8 Мария Глухова
Индекс деловой среды РСПП
в феврале 2026 г.
- 10 Александр Ситников
Обзор изменений законодательства
за 2025 г.
- 12 НРБ-2026: традиционный диалог
бизнеса и власти

■ ТЕМА НОМЕРА

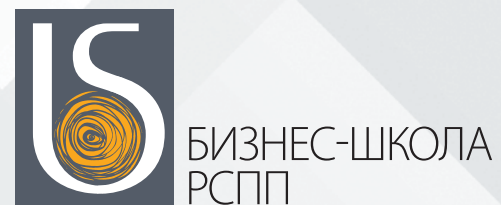
- 22 Виктор Куликов
РСПП – 3 + 5 = бесконечность
- 32 Александр Шохин:
«Лицо российского бизнеса
изменилось, теперь он –
социально ответственный»

■ КОМПАНИИ И РЫНКИ

- 92 Андрей Гурьев:
«Человеческий капитал –
главный источник
конкурентоспособности!»
- 102 Сергей Шишкарёв:
«Если не мы, то кто?»
- 114 Евгений Туголуков:
«Платформа здоровья –
экономика будущего»

■ БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО

- 130 Бизнес-школа РСПП:
день рождения президента
- 156 EMBA 13 –
счастливое число
Бизнес-школы РСПП



ПОЙДЁМ СО МНОЙ НА EMBA 14

Евгения ШОХИНА
президент
Бизнес-школы РСПП

9 МОДУЛЕЙ

ОКТАБРЬ 2026 –
ИЮНЬ 2027



WWW.BS-RSPP.RU

* Лицензия № 037320 от 25 марта 2016 г.



The Monitor

RUSSIAN BUSINESS WEEK (NRB) – 2026: TRADITIONAL DIALOGUE BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT (P. 12)

On the eve of the 35th anniversary Congress of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs in February 2026, RSPP held the annual Russian Business Week, a key event where proposals on relevant areas of interaction between the business community and the state are formed and discussed over.

Traditionally, the participants of the NRB-2026 events were Deputy Prime Ministers of the Russian Federation, representatives of the Presidential Administration and the Federal Assembly of the Russian Federation, heads of key ministries and



departments, members of the Bureau of the Board of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, heads of regional offices and industry associations. The Tax, Personnel, International, Digital, Financial, Environmental forums, as well as the Forum on Control, Supervision and Licensing Activities, and suchlike, were held within the framework of the NRB.



Cover story

ALEXANDER SHOKHIN: «THE FACE OF RUSSIAN BUSINESS HAS CHANGED, NOW IT IS SOCIALLY RESPONSIBLE» (P. 32)

The choice of our magazine's editor-in-chief Evgenia Shokhina's interviewee for the traditional interview was not just

simply logical this time, but obvious. On the eve of the RSPP's anniversary Congress, a detailed and very sincere conversation took place with Alexander Shokhin, President of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, who has guided the country's leading business association for decades and has ensured that the RSPP is now perceived as a systemic conduit for business interests, ensuring its stability and growth.

The conversation focused not but on the Union's long-term history and its achievements in fostering trust-based dialogue between business and government. Alexander Shokhin demonstrates, during the interview, his unique versatility, intelligence, humor, and adventurism.

Companies and Markets

ANDREY GOURIEV: «HUMAN CAPITAL IS THE MAIN SOURCE OF THE DOMESTIC BUSINESS COMPETITIVENESS» (P. 92)

At a meeting of the Council for Strategic Development and National Projects in early December 2025, Russian President Vladimir Putin called on business representatives to follow the principles of social responsibility and participate in achieving the national demographic goals.

We discussed with Andrey Gouriev, a member of the RSPP Board Bureau and head of the RSPP Committee on Sustainable Development and Demographic Policy, the way business community responded to this call.



During the interview, he analyzed the recent positive changes related to the business community's attitude towards the issues of the employees' families support, human capital development, personnel training, and described the most significant social projects.



Business and Society

RSPP BUSINESS SCHOOL: PRESIDENT'S BIRTHDAY (P. 130)

On February 14th, one of the main events of the RSPP Business School – the birthday of its president, the editor-in-chief of the Business of Russia magazine, the founder of the Charity Fund «We Live» and mother

of four children, Evgenia Shokhina, – took place.

According to a good long-standing tradition, instead of gifts and flowers, Evgenia asked for donations to the charity foundation «We Live» she founded 6 years ago. The tradition originated from much earlier. More than 10 years ago, a fundraiser was announced for the purpose of purchasing an apartment for a multiple children mother in the Tula region. Thanks to this, the mother got Russian citizenship and a job. This story formed the basis for choosing the direction of the Foundation's work. The Foundation is currently improving the living conditions of low-income multichildren families, disabled persons and pensioners in crisis. The work is underway all over the country, hundreds of people received help.

ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ РСПП В ФЕВРАЛЕ 2026 Г.

В очередном раунде опроса, проведённом РСПП, о состоянии бизнеса среди членов РСПП в феврале 2026 г. значение Сводного Индекса составило 45,5 пункта. Оно прибавило за месяц 1,4 пункта.



Мария Глухова,
исполнительный
вице-президент РСПП,
к.э.н.

В то же время ухудшилась ситуация со сроками выполнения текущих заказов – значение этого индикатора опустилось по шкале на 2,5 пункта, до 45 пунктов.

При оценке ситуации с выполнением обязательств перед контрагентами большинство – 82,1 % респондентов – остановились на ответе «ничего не изменилось».

По итогам января 20,7 % респондентов негативно оценили динамику состояния сферы логистики в целом.

Единственный индикатор, который тянет вниз, – «среднее время доставки».

Индекс B2G вернулся в положительную зону оценки со значением 51,8 пункта.

Драйвером роста стал показатель «взаимоотношения бизнеса и власти».

В случае оценки отношений с банками и финансовыми институтами и отношений с иностранными партнёрами перевес остаётся за негативными оцен-

Индекс рынка производимой продукции поднялся по шкале на 1,5 пункта, до 45,3 пункта.

Значение показателя «цены закупки» потеряло 0,6 пункта, оно равно в отчётный период 18,2 пункта. Тенденция сохраняется – две трети респондентов снова сообщили, что цены закупки за месяц выросли.

Индикатор «цены продаж», напротив, демонстрирует положительную динамику – в январе он отыграл 8,2 пункта, а по итогам февраля ещё 1,8 пункта, до значения 60 пунктов ровно.

У четверти организаций, как и в прошлый отчётный период, за месяц выросло количество новых заказов.



ками, хотя доли положительных ответов и отрицательных сблизились.

Две трети опрошенных предприятий реализовывали в отчётный месяц инвестиционные программы.

Из этого числа 77,5 % компаний вели свои проекты без внесения каких-либо изменений в графике или бюджете. 17,5 % организаций отстали от графика, и только 2,5 % компаний осуществляли инвестпроекты с опережением графика.

Социальные программы для сотрудников действовали в 82,1 % организаций, а программы, направленные на поддержку других категорий граждан, – в 58,9 % компаний.

Некоторые участники добавили собственные ответы на вопрос о социальных программах – они вели программы поддержки и развития молодых сотрудников; осуществляли корпоративные программы развития спорта, включая организацию спор-

У ЧЕТВЕРТИ ОРГАНИЗАЦИЙ, КАК И В ПРОШЛЫЙ ОТЧЁТНЫЙ ПЕРИОД, ЗА МЕСЯЦ ВЫРОСЛО КОЛИЧЕСТВО НОВЫХ ЗАКАЗОВ.

тивных и культурно-массовых мероприятий; предоставляли дополнительное страхование от несчастных случаев; оплачивали сотрудникам абонементы в спортивные залы и фитнес-центры; осуществляли поддержку материнства и детства, включая поддержку многодетных семей; закупали подарки детям сотрудников; помогали ветеранам и пенсионерам предприятий; компенсировали оплату лечения и наём жилья; оплачивали обучение; предоставляли дополнительные дни к отпуску; оказывали помощь участникам СВО и их родственникам.

БР

Полную информацию про индекс деловой среды РСПП читайте на сайте.



ОБЗОР ИЗМЕНЕНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ЗА 2025 Г.

2025 г. внёс существенный вклад в развитие российского законодательства, направленного на содействие развитию и повышению конкурентоспособности национальной экономики – от ужесточения антимонопольных норм до регулирования цифровой индустрии. Подавляющая часть законодательных инициатив будет способствовать улучшению предпринимательского климата и вызывает заслуженное внимание бизнеса.



*Александр Ситников,
управляющий партнёр
VEGAS LEX*

Некоторые изменения коснутся регулирования финансового сектора, в числе которых новые пороги согласования сделок и уточнённые процедуры получения согласия ФАС России. В корпоративном праве расширены возможности участников обществ с ограниченной ответственностью – допускается определять действительную стоимость доли по рыночной цене, а также гибко регулировать правила преимущественного права покупки в уставе.

Кроме того, заложены правовые основы платформенной экономики, включая реестр цифровых платформ, требования к договорам с партнёрами и механизмы досудебного урегулирования споров. В сфере интеллектуальной собственности увеличен максимальный размер компенсации за нарушение исключительных прав и скорректированы правила её расчёта.

С 2026 г. поэтапно повышаются ставки платы за негативное воздействие на окружающую среду, а в энергетике внедряется эталонный принцип формирования операционных затрат сетевых организаций. Также расширен перечень товаров с обязательной маркировкой, введены отчисления в бюджет за интернет-рекламу и уточнены правила работы с биологически активными добавками.

БЕСПРЕЦЕДЕНТНОЕ ПОВЫШЕНИЕ СТАВОК ПЛАТЫ ЗА НЕГАТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

НАЗВАНИЕ: Распоряжение Правительства РФ от 1 сентября 2025 г. № 2409-р «О ставках платы за негативное воздействие на окружающую среду в 2026–2030 годах и внесении изменений в Распоряжение Правительства РФ от 10.07.2025 № 1852-р».

О ЧЁМ: с 2026 г. установлен поэтапный рост ставок платы за негативное воздействие на окружающую среду до 2030 г. (по некоторым веществам – в несколько тысяч раз).

Проект распоряжения не обсуждался с бизнесом, соответственно, его



принятие вызвало резонанс. До этого ставки уже повышали в июле 2025 г.

По мнению Минприроды России, ключевая задача – не взимать плату, а стимулировать бизнес модернизировать свои производства.

Речь идёт об объектах I категории, в отношении которых получено комплексное экологическое разрешение. Такие объекты вправе применять коэффициент 0 к ставкам платы за выбросы и сбросы после внедрения наилучших доступных технологий.

Следует отметить, что объекты I категории даже после получения разрешения не освобождаются от внесения платы, например по отходам. Кроме того, согласно разъяснениям Минприроды России, плату необходимо взимать по всем веществам, включённым в Перечень загрязняющих веществ, утверждённый распоряжением Правительства РФ от 20 октября 2023 г. № 2909-р, а не только по нормируемым.

На объекты иных категорий подобная «льгота» не распространяется вовсе.

С несоразмерностью повышения после многочисленных обращений согласились даже авторы проекта. Правда, только в части сброса железа, признав повышение ставки платы с 8985 руб. до 13,196 млн руб. ошибочной и требующей корректировки.

Иные показатели вместе с тем остались без внимания. По некоторым подсчётам, к 2030 г. в случае, если принятые ставки не будут скорректированы, плата за негативное воздействие составит около 500 млрд руб. в год. Для сравнения: в 2024 г. внесено 22 млрд руб.

КОМУ ИНТЕРЕСНО: всем природопользователям, осуществляющим деятельность на объектах, оказывающих негативное воздействие, I–III категории.

ВСТУПИЛО В СИЛУ: 1 января 2026 г. **БР**

Версию с полным обзором изменений законодательства за 2025 г. читайте на сайте businessofrussia.com.



НРБ-2026: ТРАДИЦИОННЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

В преддверии юбилейного, XXXV Съезда РСПП в феврале 2026 г. Российский союз промышленников и предпринимателей провёл ежегодную Неделю российского бизнеса – ключевое мероприятие, на котором формируются и обсуждаются предложения по актуальным направлениям взаимодействия предпринимательского сообщества и государства.

Александр ШОХИН, президент РСПП:

” САМОЕ ГЛАВНОЕ: СОЗДАТЬ РЕЕСТР НЕНАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ И УЗАКОНИТЬ ЕГО ЧЕРЕЗ ПРИНЯТИЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО АКТА. “
(из выступления на Налоговом форуме)

Михаил ОСЕЕВСКИЙ,
председатель
Комитета РСПП
по цифровой экономике,
президент «Ростелекома»:

” ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СТАНОВИТСЯ ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ВО ВСЁМ МИРЕ, ПОЭТОМУ И В РОССИИ НАДО ЗАДУМЫВАТЬСЯ НАД СТРОИТЕЛЬСТВОМ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ДАТА-ЦЕНТРОВ ДЛЯ ИИ И ИХ НАДЁЖНЫМ ЭНЕРГООБЕСПЕЧЕНИЕМ. ОБСУЖДАЕМЫЕ ПРОГНОЗЫ РАСТУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ДОСТИГАЮТ ДЕСЯТКОВ ГИГАВАТТ. ДАЖЕ ЕСЛИ ЧАСТЬ ТАКИХ ОЦЕНОК ЗАВЫШЕНА, МАСШТАБ БУДУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОСТАЁТСЯ КРАЙНЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ. ПРИ ЭТОМ РАЗМЁЩЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ТЯГОТЕЕТ К МЕСТАМ ПОЯВЛЕНИЯ И ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ – К МЕГАПОЛИСАМ, ГДЕ РАСПОЛОЖЕНЫ ШТАБ-КВАРТИРЫ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ И ЖИВУТ ПОТРЕБИТЕЛИ, ПРИЧЁМ ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ, СКОРЕЕ ВСЕГО, БУДЕТ УСИЛИВАТЬСЯ. “
(из выступления на Форуме по цифровой трансформации)



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Виктор ВЕКсельберг,
член Бюро Правления РСПП,
председатель Комитета
РСПП по международному
сотрудничеству, председатель
совета директоров
Акционерного общества
«Группа компаний "Ренова"»:

Мы пришли на рынки
Глобального Юга, Африки
и Ближнего Востока, но
мы же хорошо понимаем, что никто
не открывает перед нами двери.
Нам нужно доказывать нашу
конкурентоспособность,
нам надо приходить туда со всеми
элементами инфраструктурной
поддержки. “
(из выступления
на Международном форуме)



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Алексей ОВЕРЧУК,
заместитель
Председателя
Правительства РФ:

Субсидирование
кооперационных
проектов
в рамках ЕАЭС
уже осуществляется на
сумму более 2 млрд рублей,
а важнейшая задача
союза – выстраивать
прямые связи между
бизнесом стран союза
и снижать барьеры
во взаимодействии с ЕЭК
и регуляторами. “
(из выступления
на Интеграционном
форуме)



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Татьяна ГОЛИКОВА,
заместитель Председателя
Правительства РФ:

Одними из ключевых национальных
целей, объявленных Президентом РФ,
является сохранение населения,
укрепление здоровья нации, повышение
благополучия людей, поддержка семьи.
Участие бизнеса в достижении этой задачи –
это стратегический вклад в будущее России
и в развитие самих компаний,
так как корпоративная поддержка работников
помогает формировать устойчивый,
мотивированный коллектив. “
(из выступления на Форуме
«Ответственная деловая практика:
социальные аспекты вклада бизнеса
в достижение национальных целей»)

Андрей ГУРЬЕВ, председатель Комитета РСПП по устойчивому развитию и демографической политике:

” В Библиотеке корпоративных практик РСПП уже собрано более 1,2 тыс. социальных программ от 256 компаний. Забота о сотрудниках включает в себя помощь молодым семьям, работающим родителям, поддержку здравоохранения, развитие детско-юношеского спорта. Работодатели стали важным субъектом решения стратегических задач в области демографии нашей страны. Особое внимание уделяется развитию человеческого капитала. “

(из выступления на Форуме «Ответственная деловая практика: социальные аспекты вклада бизнеса в достижение национальных целей»)



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Алексей МОРДАШОВ, председатель совета директоров ПАО «Северсталь», руководитель Комитета РСПП по торговой политике и ВТО:

” ВМЕСТО ДВИЖЕНИЯ К ЕДИНЫМ ПРАВИЛАМ И БОЛЬШЕЙ ОТКРЫТОСТИ РАСТЁТ ЧИСЛО БАРЬЕРОВ И ОГРАНИЧЕНИЙ, ЧТО СНИЖАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ТОРГОВЛИ И ИНВЕСТИЦИЙ. В ЭТИХ УСЛОВИЯХ РОССИИ ВАЖНО УСКОРЯТЬ ФОРМИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АРХИТЕКТУРЫ И РАСШИРЯТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО ЗА СЧЁТ УСТОЙЧИВЫХ ПАРТНЁРСТВ – ПРЕЖДЕ ВСЕГО СО СТРАНАМИ АЗИИ, БЛИЖНЕГО ВОСТОКА, ИНДИИ И ЮЖНОЙ АМЕРИКИ. НАМ НУЖНО БОЛЬШОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО, И ЭТО СЕРЬЁЗНЫЙ ВЫЗОВ, КОТОРЫЙ КОСНЁТСЯ ОЧЕНЬ МНОГИХ. “

(из выступления на Интеграционном форуме)



Мария Заикина, вице-президент по связям с индустрией и специальным проектам OZON, Александр Шохин

Александр ШОХИН, президент РСПП:

” Важно, чтобы в части нематериальных активов можно было осуществлять инвестиции, чтобы развивать креативные индустрии и защищать патентные права. “
(из выступления на Форуме по креативной экономике)

” Для решения стоящих перед нами задач в сфере экологии требуется создание предсказуемого регулирования, основанного на научно обоснованных методиках и балансе интересов. Интересы общества по сохранению чистой окружающей среды, государства – по обеспечению экологической безопасности и бюджетной стабильности и бизнеса – по поддержанию конкурентоспособности и росту производства взаимосвязаны. Только через конструктивный диалог и выработку экономически и технически реализуемых требований мы сможем обеспечить экологическое благополучие страны, сохранив при этом потенциал для промышленного роста. “
(из выступления на Экологическом форуме)



Максим Соколов, президент АО «АВТОВАЗ»



Валерий Казикаев, председатель совета директоров ООО «Удоканская медь»



Владимир Рашевский, председатель Комитета РСПП по налоговой политике



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Антон КОТЯКОВ, Министр труда и социальной защиты РФ:

” Без синхронизации системы подготовки кадров и без активного участия РАБОТОДАТЕЛЕЙ ЗАКРЫТЬ ПОТРЕБНОСТЬ В КАДРАХ НЕВОЗМОЖНО. “
(из выступления на Кадровом форуме)



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Алексей ХЕРСОНЦЕВ, статс-секретарь – заместитель Министра экономического развития РФ:

” Спасибо огромное РСПП ЗА ТО, ЧТО ВЫ ВСЕ 16 ЛЕТ, СКОЛЬКО У НАС СУЩЕСТВУЕТ ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ РЕГУЛИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ, ПОДДЕРЖИВАЕТЕ ЕЁ. ТО, КАК ГОСУДАРСТВО РЕАЛИЗУЕТ РЕГУЛЯТОРНУЮ ПОЛИТИКУ, СЕРЬЁЗНЫМ ОБРАЗОМ ВЛИЯЕТ НА УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В СТРАНЕ. “
(из выступления на Форуме «Совершенствование регуляторной политики: вызовы и решения»)



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Юлия МАЗАНОВА, заместитель директора по устойчивому развитию компании «Металлинвест»:

” НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ОСОБЕННО АКТУАЛЬНЫМ ЯВЛЯЕТСЯ ВОПРОС О ВКЛАДЕ БИЗНЕСА В ДОСТИЖЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ БИЗНЕС ПРОШЁЛ УЖЕ ДОСТАТОЧНО БОЛЬШОЙ ПУТЬ ОТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ К РЕАЛИЗАЦИИ 17 ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. ЭТО БОЛЬШАЯ ПАЛИТРА ВОЗМОЖНОСТЕЙ, НАПРАВЛЕНИЙ, НА КОТОРЫХ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО БИЗНЕС ВНОСИТ СВОЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ, ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ, ПОДДЕРЖКУ СЕМЕЙ, УКРЕПЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ. “
(из выступления на Форуме «Ответственная деловая практика: социальные аспекты вклада бизнеса в достижение национальных целей»)



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

Александр Шохин вручает приз специальному корреспонденту «Ъ» Андрею Колесникову, победителю премии Всероссийского конкурса деловой журналистики – 2025 в номинации имени первого президента РСПП Аркадия Вольского «Честь выше прибыли»

РСПП – 3 + 5 = БЕСКОНЕЧНОСТЬ

Создать объединение предпринимателей как национальный институт (пятая ветвь власти!) за 35 лет – одна из самых интригующих страниц истории постсоветской России.



17 декабря 2021 г. Награждение коллектива РСПП Почётным знаком Российской Федерации «За успехи в труде»

ДМИТРИЙ НОВИКОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



Виктор Куликов,
российский историк-экономист, специалист по истории русского экспорта, канд. ист. наук, доцент, преподаватель ЯрГУ им. П. Г. Демидова

Конечно, «плоть от плоти» подобные организации были созданы ещё в Российской империи. У них много удивительных пересечений с нынешним РСПП, даже биография Василия Тимирязева – председателя Совета съездов представителей промышленности и торговли – чем-то напоминает отдельные страницы жизни первых президентов РСПП. Они возникли бурно, после революции 1905 г., когда лидеры вышли из среды правительства и бизнеса в удивительно причудливой перемешке. Тимирязев

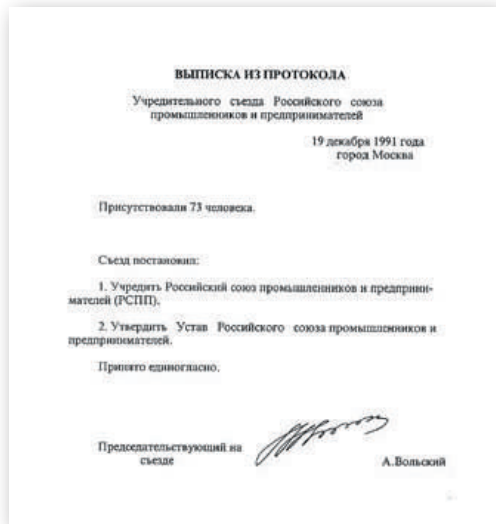
(как и Шохин впоследствии) прошёл сложный путь от работы в правительстве и Думе (был председателем избирательной комиссии).

Начиная с обычного лоббизма, до-революционные вожди бизнеса довольно быстро прошли путь до вертикали власти, сыграв значительную роль в Первой мировой войне, фактически взяв на себя роль снабжения армии. Считать их предшественниками можно, но между ними и РСПП колоссальная временная пропасть, которую невозможно заполнить советскими «аналогами». Наверное, максимально близкое по целям советское объединение – это неформальный «клуб директоров», созданный по инициативе академика Абеда Аганбегяна. Обмен опытом работы с министерствами, внедрение про-



19 декабря 1991 г. Выступление Аркадия Вольского на Учредительном съезде РСПП

АРХИВ РСПП



граммно-целевого метода (ПЦМ) и автоматизированных систем управления (АСУ) на предприятиях, переподготовка советских директоров в homo director – «человека управляющего» – это всё вполне можно назвать лабораторией перестройки, перехода к рыночной экономике.

Настоящей же временной точкой создания союза стоит считать Закон от 4 июня 1990 г. «О предприятиях в СССР» (№ 1529-1). А точнее, его третью статью, пункты 1 и 2.

Статья 3. Объединение предприятий. Предприятия могут объединяться на добровольных началах в союзы, хозяйственные ассоциации, концерны и другие объединения по отраслевому, территориальному или иным принципам. И пункт 2. Объединение имеет право на создание аппарата управления.

Уже через 12 дней после публикации закона был проведён съезд Научно-промышленного союза (НПС), который объединил «академиков» клуба с их экспертизой и директоров заводов,

среди которых выделялся АвтоВАЗ с Владимиром Каданниковым.

Ну и здесь важна личность в истории. Аркадий Вольский, создатель НПС, – настоящий белорусский зубр, человек-эпоха. Из фактов его биографии можно соткать слущкий пояс: такой образ наверняка понравился бы большому патриоту белорусской культуры. Аркадий Иванович прошёл через детский дом, гибель брата-партизана, масштабную перестройку литейного производства на ЗИЛе, работу в правительстве и тесную дружбу с Петром Машеровым, отцом белорусского экономического чуда и важным государственным ориентиром для Вольского.

В 1980-е гг. бывший «зиловец», уже советник Андропова, активно поддерживал клуб директоров, будучи «тяжеловесом» в советской политике. Его звёздный час – знаменитое «наместничество» в Карабахе, куда он был отправлен Верховным Советом для введения прямого управления республикой от союзного центра (че-



1992 г. Президент РФ Борис Ельцин, президент Российского союза промышленников и предпринимателей Аркадий Вольский и первый вице-президент Союза Александр Владиславлев



14 мая 1996 г. Президент РСПП Аркадий Вольский и Председатель Правительства РФ Виктор Черномырдин на VII Съезде Российского союза промышленников и предпринимателей



30 сентября 2005 г. Почётный президент РСПП Аркадий Вольский и вновь избранный президент РСПП Александр Шохин после заседания Правления РСПП

АРХИВ РСПП

рез Комитет особого управления). Попытка спасти регион от войны увенчалась крахом, но многие исследователи признают, что Вольский шёл по правильному пути: прежде всего решить экономические вопросы (разрешение продажи тутовой водки, сборка автомобилей, завоз дефицитных товаров) для снижения межнациональной эскалации. Этот потрясающий опыт и самое главное умение быстро действовать и ориентироваться в ситуации конфликта привели его летом 1990 г. к созданию НПС.

И тут два полюса: есть мнение, что его просто направил Горбачёв, чтобы дать занятие «тяжеловесу», или, более лояльная точка зрения, Вольский таким образом решил спасти советские крупные предприятия от неминуемого краха в годы реформ, создав для них лоббистскую площадку.

11 января 1992 г. он на съезде принимает знаменитый устав номер 1, меняя название и характер организации. Следуя духу Беловежских соглашений, он переименовывает организацию в «Российский союз», директоров называет промышленниками, к которым добавляет предпринимателей (то есть включает коллективных лидеров в свою организацию). Важнейшая часть устава – это право проводить экспертизу всех решений правительства и президента.

Ельцин в первом правительстве сделал ставку не на «старореформатора» Вольского, а на его молодых коллег, которые часто участвовали в дискуссиях 1980-х, в том числе и на площадках «клуба директоров». Это привело к тому, что «хитрый лис» (как называл его Ельцин) и РСПП под его руководством в первые годы были фактически «оппозицией его величества», отстаивающей права «хозяйственников» или «красных директоров».

Символом этого времени стала знаменитая фраза Аркадия Ивановича: «Это правительство мальчигов в розовых штанишках, которые проводят эксперименты над живым организмом страны». Впрочем, уже на VII Съезде народных депутатов де-факто ультиматум Вольского Ельцину (знаменитое интервью «Франс Пресс» с требованием отставки семи министров) привёл к историческому компромиссу – друг семьи Вольского Виктор Черномырдин становится премьер-министром. РСПП на долгие годы стал щитом для «красных директоров». После съезда 2000 г. Вольский заключил ещё один компромисс: резко расширил организацию за счёт включения крупнейших бизнесменов страны. Этим он резко увеличил значение РСПП в масштабах страны, но и возник вопрос о новой компромиссной фигуре во главе его детища.

ЭКОНОМИКА СТРАНЫ С 2005 Г. УВЕЛИЧИЛАСЬ В 2 РАЗА, А СОЮЗ ОКОНЧАТЕЛЬНО СТАЛ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИНСТИТУТОМ КЛЮЧЕВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ШОХИН МНОГО ВЗЯЛ ИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ ЭКОНОМИКИ СОВЕТСКОГО ВРЕМЕНИ, ПРЕВРАТИЛ ЭКСПЕРТИЗУ РСПП В ГОСУДАРСТВЕННУЮ СИСТЕМУ.



21 апреля 2011 г. Выступление Александра Шохина с докладом «Об основных направлениях и результатах деятельности РСПП с апреля 2010 по апрель 2011 г. и задачах Союза на среднесрочную перспективу»

АРХИВ РСПП



АРХИВ РСПП

24 марта 2016 г. XXIII Съезд Российского союза промышленников и предпринимателей

Время романтического капитализма подошло к концу.

Можно ли было предположить в 2005 г., что Александр Николаевич Шохин станет главным долгожителем в мире в сфере руководства национальным объединением бизнеса? К этому моменту его биография была даже более долгой и богатой на события, чем у Вольского. Парень из народа, отличник, русский интеллигент, учёный с биографией «нового Ломоносова» (родился в Архангельской области и учился в МГУ), которому горбачёвская перестройка обеспечила взрывной карьерный рост. Он успел побывать Министром труда в РСФСР, вместе с Гайдаром возглавить правительство реформ, «сохраниться» после VII Съезда, поработать в законодательной сфере... Шохин был

одним из основателей Российской Федерации, и именно такой «тяжеловес» был нужен РСПП для модернизации перед началом большого скачка экономики.

Экономика страны с 2005 г. увеличилась в 2 раза, а Союз окончательно стал государственным институтом ключевых экономических решений. Шохин много взял из исследований экономики советского времени (сам много лет отработав в Госплане), превратил экспертизу РСПП в государственную систему.

Ближайшие аналоги шохинской модели экспертизы можно найти аж в Ганзейском союзе: первая в Европе стандартизация товаров, когда стандарты устанавливает не государство, а объединение бизнеса. При Шохине развернулась активная деятельность



25 апреля 2024 г.
Подписание
Генерального
соглашения между
Правительством РФ,
работодателями
и профсоюзами
на 2024–2026 гг.

ДМИТРИЙ НОВИКОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

по техрегулированию, когда нормы для бизнеса государство стало устанавливать при тесном сотрудничестве с профильным комитетом РСПП, что позднее выросло до установления стандартов для всего Таможенного союза.

Что-то есть и в торговых палатах Наполеона (обязательный запрос бизнеса перед введением новых налогов), и в деятельности японского Keidanren (ни одного решения правительства по индустриализации без одобрения Keidanren). На британский СВИ (конфедерация британской промышленности) шохинский РСПП стал очень похож акцентом в работе на аналитические доклады, при нём с 2011 г. каждый месяц начинает выходить Индекс деловой среды, градусник экономической ситуации в стране. В японской федерации ру-

ководителей подобных РСПП организаций традиционно называют «некоронрованными королями» экономики. Шохин повторил 12-летний путь Тайзо Исидзаки (главы Toshiba), который возглавлял Keidanren 12 лет в 1956–1968 гг. и добился превращения организации из лоббиста в часть государственной системы. Чем-то похож и близок по биографии Александру Николаевичу Чжу Хунжэнь – руководитель СЕС/CEDA (Китайская федерация предприятий). Он тоже вышел из правительства, также является голосом бизнеса для руководства Китая и уже 10 лет возглавляет СЕС. К 35-летию, то есть зрелости по российским традициям, Шохин привёл РСПП в ранге института управления российским бизнесом, продолжив начатое ещё более века тому назад.

БР



ДМИТРИЙ НОВИКОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП



**АЛЕКСАНДР ШОХИН:
«Лицо российского бизнеса
изменилось, теперь он –
социально ответственный»**

Выбор кандидатуры собеседника главного редактора нашего журнала Евгении Шохиной для традиционного интервью был на этот раз не просто логичным, а очевидным. Накануне юбилейного съезда РСПП состоялся подробный и очень искренний разговор с президентом Российского союза промышленников и предпринимателей Александром Шохиним – человеком, который уже на протяжении двух десятилетий руководит ведущим объединением предпринимательского сообщества страны, добился того, что РСПП сегодня воспринимается системным проводником интересов бизнеса, который обеспечивает его стабильность и рост. Беседа шла не только о многолетней истории союза и его достижениях в области налаживания доверительного диалога бизнеса и власти. Александр Шохин в разговоре показывает свою многогранность, не только ум, но и сочетание рациональных, взвешенных решений и готовность к рискам, юмор.

– Сегодня уникальное событие! В рамках 35-летия Российского союза промышленников и предпринимателей, в преддверии 75-летия Александра Николаевича Шохина на страницах нашего журнала выходит не просто рубрика «Личность с главным редактором», а интервью отца и дочери.

– Поэтому я предлагал найти «нейтрального» журналиста, который, не ссылаясь на семейные и родственные связи, задавал бы вопросы отстранённо, а ты – лицо заинтересованное. *(Улыбается.)*

– Тем не менее воспользуюсь случаем и расспрошу по широкому кругу вопросов. РСПП – 35 лет. Из них 20 лет ты стоишь у руля. Уже выросло новое поколение политологов и экономистов, которые будут изучать историю РСПП и твой путь. Давай им поможем – что такое РСПП?

– РСПП создавался на осколках Советского Союза в конце декабря 1991 года, буквально за неделю до краха СССР как государства.

Создавался он в ожидании того, что Россия скоро будет независимой, самостоятельной страной, которой надо будет отстраивать свою экономическую и общественно-политическую систему.

Правопреемство РСПП воспринял от Научно-промышленного союза СССР, который был создан на полтора года раньше депутатами Верховного Совета СССР, промышленниками, «красными директорами», учёными-экономистами.

Долго искали, кого выдвинуть на руководящую должность. Рассматривались разные кандидатуры: от секретаря ЦК КПСС, отвечающего за промышленность, до учёного-академика.

Сошлись на Аркадии Вольском, который в то время был заведующим отделом машиностроения ЦК КПСС. Только что вернулся из Карабаха, где занимался урегулированием конфликта. Как мы видим спустя почти 40 лет, конфликт урегулирован не сколько иным путём, нежели тогда



12 декабря 2024 г. С Владимиром Путиным, Президентом РФ, на вручении ордена «За заслуги перед Отечеством» I степени

предполагалось. Но тогда Аркадий Иванович показал себя политиком и опытным переговорщиком с богатым бюрократическим опытом. Сам он был заводчанином, работал на ЗИЛе. Кстати, часто съезды и мероприятия РСПП в те годы проходили именно в ДК «ЗИЛ».

Он возглавил Научно-промышленный союз, но в конце 1991 года стало

понятно, что организация доживает последние дни. РСПП стал его правопреемником, как в части членской базы и руководства, так и в части штаб-квартиры.

Задачей было сохранить в этот в прямом и переносном смысле переломный период, насколько это было возможно, стабильность российской экономики и промышленных



РИА НОВОСТИ

29 декабря 1991 г. С Егором Гайдаром, Министром экономики и финансов РСФСР, Борисом Ельциным, Президентом РСФСР, Геннадием Бурбулисом, первым заместителем Председателя Правительства РСФСР, на церемонии вручения Государственной премии РСФСР в области литературы и искусства



АРХИВ РСПП

Апрель 1997. С Владимиром Ресиным, Виктором Черномырдиным, Эрнестом Бакировым на съезде движения «Наш дом – Россия» на Новом Арбате, 36

предприятий, поэтому в РСПП вошло много «красных директоров», прежде всего из оборонной отрасли. Офис РСПП был на Старой площади, так что оказалось, что диалог бизнеса и власти был почти непосредственным, почти на расстоянии вытянутой руки. Я как вице-премьер сидел во втором подъезде, а РСПП находился в десятом.

Правительство и Союз начали взаимодействовать на площадке Российской трёхсторонней комиссии. В начале 1992 года был принят Закон о трипартизме (я за него не только отвечал, но и писал проект этого закона).

Закону предшествовал Указ Президента РФ о выстраивании трёхстороннего переговорного механизма (правительство – профсоюзы – работодатели), чтобы все возможные споры решать не на Горбатовом мосту у Белого дома. Тогда шахтёры там стучали касками и требовали решения вопросов с зарплатой и закрытием шахт, хотя и в других отраслях ситуация была не легче.

Профсоюзы были ещё в советское время достаточно организованной силой. А для РСПП потребовалось определённое время, чтобы стать таковой, являясь поначалу общественной организацией в диалоге с Прави-



АРХИВ РСПП

26 января 2007 г. Со Святейшим Патриархом Алексием на награждении орденом преподобного Сергия Радонежского II степени

тельством РФ и профсоюзами. РСПП трансформировался в объединение работодателей.

Социальную тематику в Правительстве РФ я вёл недолго. Президент Борис Николаевич Ельцин перебросил меня на внешнеэкономический блок. Тем не менее я стоял у истоков формирования объединения работодателей через заинтересованность Правительства РФ иметь такого социального партнёра, с которым можно договариваться и подписывать генеральное соглашение.

– А что явилось причиной смены «рулевого» в организации? Позиция Аркадия Ивановича Вольского (типа

16 марта 2023 г.
С Владимиром Путиным
на съезде РСПП



«я устал – я уйду») или запрос времени?

– Напомню, что после 2000 года в состав РСПП вошла большая плеяда новых предпринимателей, собственников крупнейших компаний страны. РСПП стал «сложносочинённой» структурой. Это был уже не союз «красных директоров», но и не «профсоюз олигархов», как его иногда называли.

Это был симбиоз представителей директорского корпуса, ставших частными предпринимателями в ходе приватизации. С другой стороны, это были новые собственники. Да и госкомпании тоже были представлены.

Поэтому обновлённый состав Бюро РСПП стал искать кандидата на позицию президента вместо Аркадия Ивановича. Считалось, что он выполнил свою миссию – объединил «красных

директоров», заложил основы социального партнёрства.

– Вопрос немного в сторону. Сейчас довольно много решений принимается по пересмотру итогов приватизации. Какова позиция РСПП по сделкам приватизации тех лет?

– Главное сейчас – распространить на приватизационные сделки нормы Гражданского кодекса. Срок исковой давности и так называемый пресека-

тельный срок исковой давности должны вытекать из норм Гражданского кодекса.

Пресекательный срок – не более 10 лет, даже при всех продлениях базового срока, которым пользуется гражданское законодательство, а это 3 года.

К сожалению, практика идёт несколько иным путём. Многие приватизационные сделки 1990-х и последую-



ДМИТРИЙ НОВИКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

15 июня 2023 г. С Андреем Гурьевым, председателем Комитета РСПП по устойчивому развитию и демографической политике, на ПМЭФ-2023



URA.RU/TASS

15 апреля 2021 г. С Дмитрием Пумпянским, президентом регионального объединения работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей», на собрании СОСПП в «Синара Центре», г. Екатеринбург



ДМИТРИЙ НОВИКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

2021 г. Александр Шохин, Алексей Репик, председатель Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», член Правления РСПП, Сергей Катырин, президент Торгово-промышленной палаты РФ, Александр Калинин, президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», Александр Исаевич, генеральный директор АО «Корпорация "МСП"», на ПМЭФ-2023

щих годов пересматриваются без применения сроков исковой давности, что, на наш взгляд, нарушает стабильность делового оборота, не позволяет компаниям играть вдолгую, в том числе осуществлять серьёзные инвестиции, ведь если признать приватизационную сделку ничтожной, то применяются и последствия недействительности этой ничтожной сделки. Актив можно забрать в казну обратно, не выплачивая соответствующих компенсаций.

Мы эту тему неоднократно обсуждали на съездах в присутствии Президента РФ и на более узких встречах с Владимиром Владимировичем Пути-

ным. Президент поддерживает нашу позицию: нужно закрыть приватизационную страницу. Но нужно закрыть её не тем или иным политическим решением или актом, а на основе законодательства.

Сейчас мы близко подошли к тому, чтобы внести поправки в соответствующую статью Гражданского кодекса, где раскрывается тема приватизации, – формулу о том, что по сделкам приватизации применяются базовые нормы Гражданского кодекса, включая отсчёт сроков давности.

Но факт остаётся фактом: к началу нулевых годов в России изменилась

структура экономики, что потребовало и новых форм диалога с властью. Отсюда и поиск нового руководителя РСПП.

С 2006 года мы официально являемся не только общероссийской общественной организацией, но и Общероссийским объединением работодателей.

В Российской трёхсторонней комиссии по урегулированию социально-трудовых и связанных с ними экономических отношений мы являемся координатором стороны работодателей. Кстати сказать, никто на нашу миссию быть координатором со стороны работодателей не посягает.

Более того, по квоте РСПП мы приглашаем в состав стороны работодателей представителей иных бизнес-объединений, которые не являются объединениями работодателей, будь то Торгово-промышленная палата, «Опора России», «Деловая Россия», Ассоциация юристов России, Общественная палата и т.д. Мы считаем, что координирующая, интегрирующая функция РСПП на этой площадке очень важна.

– Что сейчас даёт рядовому члену РСПП причастность к союзу?

– Любой бизнес хочет, чтобы его защищали. В Уставе РСПП записано, что мы как организация обязаны защищать законные интересы своих членов.

Многие компании вступают в РСПП, чтобы «пожаловаться» на жизнь: административные барьеры, включение в программы поддержки и т.д.

Мы в этом смысле лоббируем интересы конкретных компаний. Когда я обращаюсь в правительство или в



ДМИТРИЙ НОВИКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

18 марта 2025 г.
С Владимиром Путиным
на съезде РСПП



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

федеральный орган исполнительной власти, то начинаю своё письмо со слов: «Член РСПП такой-то обратился к нам...»

Мы делаем экспертизу, насколько эти требования правомерны и не ущемляют интересы других членов РСПП. Насколько они укладываются в другую нашу основную функцию – защищать системные интересы бизнеса в диалоге с властью.

Понятно, что мы не можем обращаться в органы власти с просьбой решить проблему в одной области, чтобы потом искать ответ на вопрос: «За чей счёт?»

При этом системная работа по продвижению интересов бизнеса и поиску баланса этих интересов между различными отраслями, между крупными и малыми предприятиями, между госкорпорациями и частными компаниями является одной из основных функций РСПП.

Компании, вступающие в РСПП, видят в нас системных лоббистов, то есть они понимают, что мы на встречах с Президентом РФ, и в Государственной Думе РФ, и в Правительстве РФ, и на уровне субъектов Федерации имеем возможность таким образом сформулировать аргументы и оценить по-



17 декабря 2021 г.
На юбилейном,
XXX Съезде РСПП

РИА НОВОСТИ

следствия тех или иных планируемых решений, что интересы бизнеса будут учтены. Это во-первых.

Во-вторых, мы даём понять нашим региональным и отраслевым организациям работодателей и конкретным компаниям – членам РСПП, что подпитываемся «с земли». Нам нужны аргументы и, что называется, кейсы, фактура, которые позволяют не только ставить диагноз, но и более убедительно вести диалог с властью.

В кризисные годы (например, ковидные или в период после 2022 года) было много вопросов, которые надо было решать «с колёс».

Поэтому мы выстраивали с Правительством РФ механизмы нестандартного взаимодействия.

Стандартная процедура – это когда в режиме оценки регулирующего воздействия проект закона вывешивается на публичное обсуждение, даются замечания, а потом идёт учёт этих замечаний, их согласование с ФОИВами и Правительством РФ. Это нормальная процедура в спокойное время.

Но в кризисные годы приходится работать в штабном режиме. Через РСПП в этом режиме гораздо быстрее можно продвинуть те или иные вопросы.

РСПП воспринимают не просто как лоббиста каких-то конкретных корпоративных или отраслевых интересов, а как системного проводника интересов бизнеса, который обеспечивает стабильность делового оборота, стабильность экономического роста и его устойчивость.

– В целом не вижу причин, чтобы тем, кто ещё не вступил с РСПП, этого не сделать. Хочу, кстати, напомнить, что на предыдущем съезде РСПП Владимир Владимирович выступил с призывом всем вступать в РСПП.

– У нас даже видео есть на этот счёт. *(Улыбается.)* Есть много общероссийских отраслевых и межотраслевых объединений работодателей, объединений малого и среднего бизнеса. Однако универсальное объединение на национальном уровне одно – РСПП. Так сложилось.

Мы не боимся конкуренции. Более того, уже несколько лет продвигаем идею, которая, надеюсь, близка к реализации – об обязательном членстве в объединениях (во множественном числе) работодателей экономически и социально значимых организаций.

– По сути, членство в соответствующих организациях доказывает определённую ответственность бизнеса...

– Есть Конвенция Международной организации труда о свободе ассоциаций. Нельзя загонять всех в ту или иную ассоциацию, будь то бизнес, профсоюзы и т.д.

Мы считаем, что обязательное членство действительно может касаться только ограниченного круга организаций, которые действуют по особому законодательству.

Например, в законодательстве о банкротстве чётко прописано, кого нельзя банкротить по общим правилам – предприятия с численностью сотрудников свыше 4 тыс. человек в определённых отраслях и территориях, потому что они социально значимые.

Пару лет назад был принят закон, где появилось понятие экономически значимой организации: были введены критерии по численности занятых, по выручке, по активам. У них тоже особый порядок деятельности, в том числе регистрации в специальных административных районах.

Достаточно взять критерии из действующего законодательства, которые являются довольно жёсткими в том смысле, что попадает туда всего несколько сот предприятий (по нашим оценкам, 500–600), которые по определению являются социально и экономически значимыми для территории присутствия, а также социальной и экономической жизни страны.

Речь идёт о том, чтобы они вступали в объединения работодателей либо создавали свои объединения работодателей, если не хотят вступать ни в одно из существующих.

– Почему это важно?

– Дело в том, что по Закону «Об объединениях работодателей» (в отличие от прочих общественных организаций, включая бизнес-ассоциации) у объединений работодателей возникают дополнительные обязательства.

Если говорить в общем виде, то у компаний, которые являются членами объединения работодателей,



13 марта 2020 г. С Романом Троценко, основателем ГК «АЕОН», на мастер-классе для слушателей Бизнес-школы РСПП



РИА НОВОСТИ

20 февраля 2026 г. С Виктором Вексельбергом, председателем совета директоров АО «Группа компаний "Ренова"», на международном форуме «Строительство пространства доверия и развития в условиях глобальной разобщённости» в рамках НРБ-2026



ДМИТРИЙ АСТАХОВ/POOL/TASS

16 апреля 2024 г. С Владимиром Потаниным, президентом ПАО «ГМК "Норильский никель"», перед началом стратегической сессии «О развитии финансовых инструментов» в Координационном центре Правительства РФ

больше социальной ответственности, вытекающей из норм этого закона.

Понятно, что не всем хочется брать на себя обязательства. Некоторые нас упрекают в том, что этим мы можем увеличить фискальную и административную нагрузку на крупный бизнес.

Но ведь речь идёт о достаточно скромных взносах, которые не могут поколебать финансовую стабильность крупнейших компаний по тем критериям, которые я назвал.

Мы считаем, что это важный шаг, чтобы многие вопросы решать в режиме социального диалога между властью, будь то региональная, федеральная, отраслевые ФОИВы, и бизнесом, который не по одиночке будет бегать к властям, решая свои проблемы, а найдя баланс внутри бизнес-сообщества (работодателей), договорится с представителями трудящихся в лице профсоюзов и органами власти.

Через коллективные договоры, отраслевые тарифные соглашения, генеральные трёхсторонние соглашения гораздо эффективнее поддерживать эту систему балансов. Такое взаимодействие нужно не только в кризисные годы, но и в целом, поскольку этот диалог позволяет не допускать многих кризисных явлений.

– За 20 лет лицо российского бизнеса изменилось. Ещё недавно про РСПП говорили, что это «клуб оли-

гархов», сейчас же стал популярным слоган «Объединяя бизнес во благо России». То есть входящий в РСПП бизнес согласен с тем, что не быть социально ответственным уже неприлично.

– В 2023 году на съезде РСПП Президент РФ Владимир Путин предложил нам стать организаторами Общероссийского национального конкурса, который мы назвали «Лидеры ответственного бизнеса». Это премия соци-

ально ответственного бизнеса. Прямо с трибуны съезда РСПП президент страны определил несколько требований к премии. Премия для крупных компаний, которые ведут публичную нефинансовую, то есть социальную, отчётность.

Мы ведём премию как оператор. Буквально несколько дней назад мы проводили заключительное совещание Экспертного совета премии, а Оргкомитет премии утвердил результаты оценок нескольких десятков независимых экспертов, входящих в этот совет. Кстати, Оргкомитет премии возглавляют три сопредседателя: заместитель руководителя Администрации Президента РФ Максим Орешкин, заместитель Председателя Правительства РФ Татьяна Голикова и я как президент РСПП.

В состав Оргкомитета входят министры, губернаторы – главы профильных комиссий Госсовета, представи-

«ЧЛЕНСТВО В ПРАВЛЕНИИ РСПП, А ТЕМ БОЛЕЕ В БЮРО – ЭТО, БЕЗУСЛОВНО, ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА. МНОГИЕ КРУПНЫЕ И ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ХОТЕЛИ БЫ ПОПАСТЬ В ЭТОТ КЛУБ. КЛУБ ЯВЛЯЕТСЯ НЕ ТО ЧТОБЫ ЗАКРЫТЫМ, НО ВАКАНСИИ В НЁМ ПОЯВЛЯЮТСЯ РЕДКО».



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

5 апреля 2013 г. В цехе «Высота 239» ЧТПЗ
с Андреем Комаровым, членом Правления РСПП



2009 г.

АРХИВ РСПП

тели экспертных структур деловых объединений, которые проявили себя в области устойчивого развития и социальной ответственности.

Эта премия в некотором смысле фиксация того, что лицо российского бизнеса изменилось – он стал социально ответственным.

Мы пережили много кризисов: конца 1990-х годов, 2008–2009 годы, 2014 год, 2018-й, 2022-й. Тот же ковид.

Во все эти времена бизнес не снимал с себя ответственности за положение не только своих работников. Безусловно, важно обеспечивать

здоровье работающего населения, поддерживать квалификацию и вкладываться в профессиональное образование.

Многие считают, что это естественный интерес бизнеса. Если у вас потери рабочего времени из-за временной нетрудоспособности (отсутствие диспансеризации, профилактики инфекционных болезней, травматизм и т.д.), то это явный вычет из фонда рабочего времени. Вы здесь больше потеряете. Но дело не только в текущих потерях.

Мы видим, что работодатель в долгосрочном плане даже в тяжёлые годы



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

25 декабря 2022 г. С Ярославом Кузьминовым, научным руководителем НИУ ВШЭ

думает о том, что будет через 5, 10 лет, поэтому начинает вкладываться в школьное образование и в профориентацию. С детского сада дотягивает детишек не только до университетов, но и до трудоустройства на рабочем месте. Есть сильная заинтересованность в том, чтобы создать для ребят маршрут из системы профессионального образования на предприятие.

Но для этого их надо заинтересовать, чтобы они шли на специальности, которые нужны. Чтобы они понимали, где будут жить, как создавать семью, воспитывать детей.

Поэтому многие члены Бюро и Правления РСПП занимаются «непро-

фильными», на первый взгляд, проектами. Они создают свою комфортную городскую среду, в которой были бы свои точки притяжения для молодежи. Я не буду рекламировать конкретные проекты этого рода, но их много.

– Почему же, давай порекламируем. Недавно состоялась Неделя российского бизнеса, и там озвучивались конкретные примеры. В частности, Выкса (город в Нижегородской области, известный развитием городской среды через арт-фестиваль современного искусства «АРТ-Выкса». – Прим. ред.) может похвастаться тем, что сейчас там самое большое количество многодетных в стране.

– Здесь важно другое. Многие компании и предприятия (ОМК, Выксунский металлургический завод, в частности) не говорят абстрактно, что будут заботиться о семьях.

Они ставят количественные цели: увеличить суммарный коэффициент рождаемости на 20 % выше общероссийского. Дальше формулируется перечень мероприятий, как они этого будут добиваться.

Также этим занимаются «ФосАгро», «Норникель», «Северсталь» и многие другие компании в территориях присутствия своих предприятий.

Выросло число победителей премии «Лидеры ответственного бизнеса» – если в предыдущие 2 года было 32–33 компании, прошедшие предварительную квалификацию, которые участвовали во втором и третьем этапах премии, то в этом году их в 2 раза больше – 66, а заявки подавали более 100 компаний.

Мы видим, что компании хотят показать свои результаты. Это одна из главных задач премии, аналогичных конкурсов и иных премий – втягивать работодателей в публичную демонстрацию социальных, общественно



Июнь 2025 г.
С Владимиром Резниковым,
основателем
ООО «МорНефтеГазСтрой»,
президентом
МО «Рыбаки & Охотники»

ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

25 апреля 2024 г.
С Владимиром Путиным
на съезде РСПП



ДМИТРИЙ НОВИКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

значимых результатов своей деятельности. Речь идёт не о пиаре, а об опубликовании лучших практик, их тиражировании.

– Возвращаются традиции, когда купцы и промышленники активно занимались благотворительной деятельностью. Кстати, РСПП находится в историческом здании, связанном с благотворительной тематикой.

– Мы сидим в здании, на исторических двух этажах которого был дом призрения (богадельня) для вдов и сирот женского пола из купеческого сословия.

Построил эту богадельню купец Мазурин, у которого были, видимо, угрызения совести, связанные с первоначальным накоплением капитала. (Улыбается.) Это была одна из трёх его богаделен в Москве.

При этом в России многие купцы, предприниматели, фабриканты строили церкви, больницы, школы, богадельни, считая, что им надо поделиться богатством. Многие из них были старообрядцами. Кстати, у тебя по маминой линии как раз есть старообрядцы – купцы и промышленники. У той генерации предпринимателей было ощущение того, что богатство – это не только твоя заслуга, но и дар Божий, которым надо делиться.

Почему большевики не любили этих меценатов, благотворителей и социально ответственных предпринимателей? Потому что они начинали вво-

дить социальное страхование, строили больницы для рабочих, школы для их детей и т.д. Тогда ведь и революция не нужна! Поэтому большевики были резко против таких социально ответственных предпринимателей.

– В своё время форумы и конференции, организатором которых был РСПП, объединились в Неделю российского бизнеса. Сейчас она проводится накануне съезда. Что даёт такая конструкция?

– Наш устав позволяет проводить съезды раз в 5 лет, но мы приняли решение, что будем проводить их ежегодно, потому что съезд – это хороший повод подвести итоги года, наметить

основные задачи и приоритеты работы на текущий год и перспективу.

Уже 20 лет это позволяет нам с большим основанием приглашать Президента РФ, членов Правительства РФ, других уважаемых гостей на наше мероприятие. К тому же это повод собрать для дискуссии все наши членские организации, компании – члены РСПП. Мы люди того поколения, когда слово «съезд» вызывало если не трепет, то большое уважение. (Улыбается.)

Неделя российского бизнеса – способ провести серию форумов, которые мы рассматриваем как стратегические предсъездовские сессии. Как правило, их не меньше дюжины. В этом году мы провели 16.

Через дискуссию на этих форумах, их рекомендации, мы формулируем

«У РСПП СЕРЬЁЗНАЯ РЕПУТАЦИЯ. БЕЗ ЛОЖНОЙ СКРОМНОСТИ – И НЕ БЕЗ МОЕГО УЧАСТИЯ. И МОЯ ЛИЧНАЯ РЕПУТАЦИЯ ТОЖЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТРОИТСЯ НА ДОВЕРИИ».

Май 2024 г.
С Даниилом Егоровым,
руководителем Федеральной
налоговой службы России



ФОТОСЛУЖБА ЕНП РСПП

ключевые предложения для резолюции съезда.

– Раз мы про съезд КПСС вспомнили. Раньше была фраза: «Говорим Ленин, подразумеваем – партия, говорим партия, подразумеваем – Ленин». Сейчас же так можно услышать: говорим РСПП, подразумеваем Шохина, говорим Шохин – подразумеваем РСПП. Ты неоднократно являлся единственным человеком, кто защищал конкретных предпринимателей.

– РСПП – членская организация. Мы обязаны защищать интересы своих членов. Это организация не построена по принципу начальника – подчинён-

ных. В состав Бюро Правления избирается 30 человек. Это ведущие предприниматели России. Решения Бюро, а не президента РСПП являются позицией организации. Поэтому очень важно выработать консенсус по ключевым вопросам развития бизнеса именно на уровне Бюро. У нас есть регламентная норма – если три и более членов Бюро голосуют против, то вопрос направляется на доработку.

Другое дело, что по некоторым вопросам (например, по смягчению меры пресечения по экономическим и предпринимательским составам) организация не имеет полномочия давать поручительства и ходатайства,

этим занимаюсь как раз я в личном качестве.

– Одна из самых важных проблем последнего времени – неплатежи. Они связаны с охлаждением экономики, которое происходит, и с резким сокращением внешнего и внутреннего спроса. Многие вынуждены поджиматься. Сокращать или даже замораживать инвестиции.

– Кроме того, мы видим, что многие крупные компании не выполняют свои обязательства перед малыми и средними поставщиками, потому что ключевая ставка высокая – зачем сразу платить кому-то, когда можно чуть-чуть «покрутить» эти деньги и решить какие-то

свои проблемы, задерживая платежи. Да и самым крупным компаниям не всегда своевременно поступают средства по бюджетным контрактам.

Поэтому РСПП и «Опора России», которая объединяет малое и среднее предпринимательство, создали Координационный совет по взаимодействию крупного и малого бизнеса, в рамках которого происходит рассмотрение ситуации с неплатежами.

Важно, что и Правительство РФ озаботилось этой темой. Министерство экономического развития РФ создало штаб во главе с министром Решетниковым, где рассматривается этот, приоритетный для бизнеса вопрос.

– РСПП действует через правовые механизмы и публичные площадки. Но при этом многие лица, принимающие решения в органах власти, приходят на встречи с членами Бюро, в том числе неформальные. В рамках этих встреч получается решать задачи, стоящие перед отдельными компаниями – членами РСПП?

– Есть неписаное правило: мы не обсуждаем на неформальных площадках и встречах вопросы конкретных бизнесов. Но при неформальном общении можно договориться о рассмотрении тех или иных ситуаций и кейсов на федеральных публичных совещаниях, комиссиях, рабочих группах и т.д.

Что касается личных, в том числе дружеских отношений членов Бюро с чиновниками и политиками, то договорённости в рамках этих отношений всё равно требуют институализации через обращение, письмо РСПП или иным образом сформулированную позицию.

– Известно, что с бумажками на мероприятия с высоким начальством ты не бегаешь...

– Считаю, что это контрпродуктивно, потому что часто вызывает раздражение, что не используются стандартные механизмы. Хотя игра в гольф с Трампом решает многие вопросы. *(Улыбается.)* На хоккее, наверное, тяжелее их решать. *(Смеётся.)* Хотя считается, что это идеальный вариант – играть в теннис, бадминтон, гольф и заодно решать вопросы. Быть в одном клубе с уважаемыми людьми – это признание. И доказательство того, что ты влиятельный человек.

– Возвращаемся к тому, что быть членом РСПП – это клуб, дающий определённый статус...

– Членство в Правлении РСПП, а тем более в Бюро – это, безусловно, визитная карточка. Многие крупные и влиятельные предприниматели хотели бы попасть в этот клуб. Клуб является не то чтобы закрытым, но вакансии в нём появляются редко.

При этом он является открытым в том смысле, что у нас не так много закрытых заседаний. Мы вырабатываем консолидированную позицию РСПП. Часто она оказывается консолидированной позицией бизнеса вообще, потому что в наших комитетах и комиссиях участвуют не только члены РСПП.

Они должны там составлять большинство, но мы рады видеть и других представителей компаний высокого уровня, которые по разным причинам не являются членами РСПП.

– Пока ещё не являются.

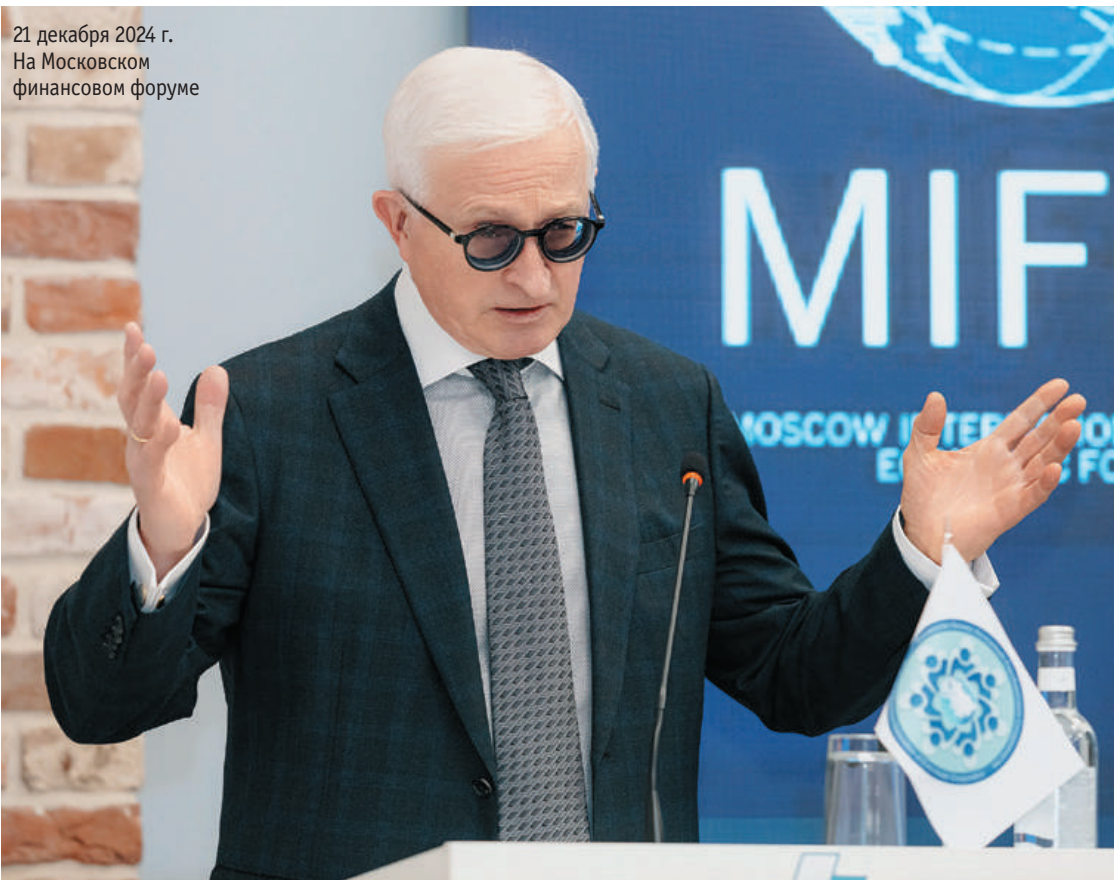
– Либо пока не являются, либо являются членами ассоциаций и объединений, входящих в РСПП. Но важно вовлекать в формирование позиций и тех, кто входит в другие бизнес-ассоциации. Важно договариваться на берегу, чтобы на площадке Правительства или Госдумы РФ у лиц, принимающих решения, не было возможности сказать: «А вот у бизнеса (другого бизнес-объединения) есть другое мнение».

Двадцать лет назад был создан Координационный совет предпринимательских союзов России, куда вошли Торгово-промышленная палата, «Деловая Россия», «Опора» и РСПП.

18 ноября 2017 г.
С Евгенией Шохиной



21 декабря 2024 г.
На Московском
финансовом форуме



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

– **Прямо «Большая четвёрка».**

– Тогда эта «Большая четвёрка» институтировалась как раз через создание Координационного совета.

Хотя ТПП присоединилась к КСПС (такая аббревиатура получилась) чуть позже.

От каждой организации было делегировано по три представителя, включая руководителей этих организаций, и по ключевым вопросам договорились выходить на консенсус, чтобы не было щели, в которую можно было сначала просунуть ногу, а потом и открыть дверь. (Либо, если другой образ использовать, хотя речь об одном и том же, не ссылаться на

другой бизнес, у которого иная точка зрения.)

– **Как функционировал этот механизм взаимодействия бизнес-объединений?**

– В 2004 году я был председателем Наблюдательного совета инвестиционной группы «Ренессанс Капитал». То есть был в бизнесе. Из Думы ушел «на заработки», стал членом Бюро РСПП. Потом мне предложили стать председателем Координационного совета предпринимательских союзов. Лидер одного из бизнес-объединений (по нашей информации, это был *Б. Ю. Титов, который тогда возглавлял «Деловую Россию».* – **Е.Ш.**) потре-

бовал, чтобы эта позиция была равноудалённой. Шохин как председатель КСПС должен уйти из бюро РСПП, потому что он неравноудалённый и будет продвигать интересы РСПП.

В итоге из Бюро РСПП меня вывели. Правда, год спустя вернули обратно, уже на должность президента.

Потом была введена другая конструкция взаимодействия в рамках Координационного совета. Решили, что у нас будет ротация: руководитель каждой из организаций «Большой четвёрки» будет по году возглавлять Координационный совет, формировать повестку, проводить не менее двух заседаний в год по ключевым вопросам,

которые являются приоритетами не только для этой организации, но и для бизнеса в целом.

Несколько лет мы достаточно энергично встречались, консолидировали позицию, подписывали совместные письма. По прошествии времени некоторые сопредседатели стали «забывать» о своём ротационном председательстве. Тогда было принято решение, что все руководители «Большой четвёрки» являются равноправными сопредседателями и каждый из них может созывать и проводить совещание в любой момент, когда сочтёт, что есть общая повестка. Но эта схема не работала. В итоге сейчас, наверное,



Ноябрь 2021 г. С Сергеем Лавровым, Министром иностранных дел РФ

ДМИТРИЙ НОВИКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

не все помнят, что вообще был такой Координационный совет предпринимательских союзов.

Но восстановить постоянный механизм консолидации точек зрения бизнес-объединений по ключевым вопросам необходимо. У нас уже есть пример того, что они начинают расходиться. Приведу его.

Недавно было принято решение о снижении порогов обложения малого бизнеса, работающего на упрощёнке, – налога на добавленную стоимость. Раньше порог был 60 млн рублей. Минфином и Правительством РФ предложено было снизить его до 10 млн.

Три бизнес-организации – РСПП, «Опора» и ТПП – заняли одну позицию. «Деловая Россия» – другую. «Деловая Россия» выступала за снижение этих порогов, причём в варианте, предложенном Правительством РФ.

Три бизнес-объединения предложили снизить порог, но не так резко, а более плавно. Мы предлагали сделать порог в 30 млн или, в крайнем случае, 20 млн, поскольку 10 млн – это чересчур жёсткий вариант.

В итоге Госдума, по предложению Правительства РФ, приняла компромиссное решение ввести 20 млн в 2026 году, 15 млн – в 2027-м, а 10 млн – в 2028-м.

Но уже сейчас Министерство финансов РФ задумалось о более мягком переходном периоде для некоторых отраслей. Значит, есть понимание того, что позиция трёх бизнес-объединений была более взвешенной. А если бы их было четыре, то и решение могло бы быть сразу оптимальным.

Сейчас, в ситуации необходимости принятия быстрых решений, нам надо иметь консолидированную позицию бизнес-сообщества. Мне кажется, что органы власти заинтересованы в том, чтобы бизнес и между собой, и с властью договаривался о сбалансированных решениях, с которыми можно было бы выходить на Президента РФ и законодателей.

– Скажи, за 20 лет находились желающие занять твоё место?

– Я бы переформулировал твой вопрос. У РСПП серьёзная репутация. Без ложной скромности – и не без моего участия. И моя личная репутация тоже имеет значение. Взаимодействие строится на доверии. Иначе не было бы и такого отношения Президента РФ и Правительства РФ, которые не только слушают, но и прислушиваются к нашей позиции. Мне кажется, это важно.

Есть и другая сторона этой темы – это конкуренция среди бизнес-объединений: кто из руководителей первым выскажет ту или иную идею и заслужит одобрение лиц, принимающих решения, кого на какое совещание позовут, кого в какой наблюдательный или совещательный орган включат. Стараемся помериться авторитетами и лоббистскими возможностями.

– Как в известном стихотворении Сергея Михалкова, «А из нашего окна площадь Красная видна. А из вашего окошка только улица немножко».

Когда тебе предложили стать президентом РСПП, как ты это воспринял?

– В 2005 году, когда принималось решение о целесообразности обновления руководства РСПП, была конкурс-



Март 2026 г.
В библиотеке



ФОТОСЛУЖБА БШ РСРП

Сентябрь, 2023 г. С Татьяной Ким, основателем и генеральным директором Wildberries, и Надией Черкасовой, вице-президентом «Опоры России», на защите дипломов слушателей EMBA 10 Бизнес-школы РСРП

ная ситуация. Было несколько кандидатов, рейтинговое голосование, специальная методика подведения итогов этого рейтинга.

Я третий год работал в бизнесе и, честно говоря, не для того уходил из публичной политики, чтобы вскоре заняться общественной работой.

Когда надо было принимать окончательное решение, то попытки уклониться не имели смысла – работать в инвестиционном бизнесе, отказав уважаемым клиентам банка (а их среди членов Бюро было достаточно), было бы неправильным.

Решение поучаствовать в конкурсе было добровольным, а согласие на избрание сопровождалось дополнительными аргументами. Это было

предложение, от которого нельзя было отказаться.

– Но оказалось, что это твоё место? Когда во время съезда РСРП ты с Президентом РФ ведёшь диалог, то складывается впечатление, что у вас полное эмоциональное взаимопонимание.

– Во-первых, наверное, не только эмоциональное, но и содержательное. Во-вторых, не только во время съездов или вручения наград. Мы знакомы более 30 лет – с нашей совместной работы по организации ежегодного собрания Европейского банка реконструкции и развития в Санкт-Петербурге весной 1994 года.

Владимир Владимирович как первый вице-губернатор Санкт-Петербурга готовил это годовое собрание.

Хотелось бы думать, что есть какая-то «химия» взаимоотношений, которая позволяет мне не трепетать перед высоким руководителем, а ставить вопросы так, как я их вижу, как их видит РСРП.

Мне кажется, Владимир Владимирович уверен, что у меня нет корыстного интереса продвинуть тот или иной вопрос, поэтому общение и проходит в таком человеческом формате.

– Ты многих удивляешь тем, что на съездах стоишь на ногах по 5 часов. Нам велено жить до 150 лет, но желательно ещё и в полном здравии. Со здоровьем у тебя всё хорошо, выглядишь молодо. В чём твой секрет?

– Источник – семья! Твоя мама, Митя, ты, внуки. Ты же знаешь золотое пра-

вило: на работу – с удовольствием и домой – с удовольствием. Семья у нас интересная, и работа интересная. Не замечаешь, как время летит. Ну, может, если только от кризиса к кризису.

Одна из главных причин многих болезней – это стресс. Это не значит, что у меня стрессов нет, это значит, что я перестал на многие из них сильно реагировать. Не надо больше считать до десяти. *(Улыбается.)* Кстати, для нашего бизнеса в целом характерна стрессоустойчивость.

– Скоро Бизнес-школа РСРП отметит 15 лет. И уже несколько лет ведущие бизнесмены в рамках своих мастер-классов говорят о понятии «антихрупкость».



17 июня 2010 г.
На ПМЭФ

АРХИВ РСРП



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

2023 г. Финал «Инновационного бизнес-навигатора». С Сергеем Слипченко, вице-президентом по корпоративным вопросам аффилированных компаний «Филип Моррис Интернэшнл» в России

– Надо бы мне записаться в Бизнес-школу. *(Смеются.)*

– Давай сделаем для членов Бюро отдельный курс EMBA. Чтобы во время ваших заседаний экономические вопросы перемежались с полезными и практическими упражнениями в области бизнес-психологии. Ведь Бизнес-школа РСПП не столько про бизнес-образование, сколько про дополнительные источники позитива в жизни для успешных людей. О! Новый слоган придумала: «Бизнес-школа РСПП – источник вашего долголетия!»

Ты почти 40 лет работаешь в публичном пространстве. В отличие от журнала «Бизнес России», где публикуются интересные истории классных людей, некоторые СМИ работают в «жёлтом» контексте.

Ты сталкивался с необоснованными обвинениями и откровенными инсинуациями. Со слов мамы история, когда в газете «Совершенно секретно» опубликовали статью с фотографией человека, похожего на генерального прокурора или министра юстиции, который голым парился с женщинами в бане. Через неделю ты приходишь с газетой в руках и говоришь: «Таня, крепись, про меня "Совершенно секретно" опубликовали материал». И мама представляет «голого Шохина в бане». А тебя обвинили в заказном убийстве. Для мамы – большое облегчение. Главное, что не голый в бане с девицами с пониженной социальной ответственностью. *(Смеются.)* Понятно, что это бред и даже клевета. Но печатается же для

того, чтобы люди если не поверили, то подумали: «Дыма без огня не бывает». Сейчас в интернете вообще всё что угодно можно написать, а искусственный интеллект ещё и видео сгенерирует. Как на это правильно реагировать?

– Это всегда неприятно. Говорить о том, что вообще на это не надо обращать внимания, не получается. Ведь ещё часто используют фразы «ходят слухи», «как стало известно от наших источников», «мы ничего не утверждаем, НО». В вышеупомянутой тобой истории, когда я судился с газетой, тоже ссылались на источник. Но сам «источник» в суде не раскрывая (журналисты имеют на это право). В итоге судиться по статье «Клевета» оказалось практически невозможно, но осадок остался. Потом доказывай, то ли он, то ли ты.

Ещё пример – попытка судиться с «Аргументами и фактами» относительно публикации с фотографией якобы моего поместья. В это время мы жили на казённой деревянной даче 1949 года постройки, а собственная дача была только в планах, то есть доказать измышления было несложно. Но мне было сказано: «Пока вы

будете с нами судиться, мы вас ещё не один раз грязью обольём, давайте забудем!»

В итоге по разным причинам я ни одного дела до выигрыша в суде по искам о клевете не довёл. Естественно, хочется и опровержений, и наказать кого-то если не за клевету, то за посягательства на честь и достоинство, но в какой-то момент начинаешь к этому относиться спокойнее.



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

10 апреля 2023 г. С Григорием Дроздом, чемпионом мира по боксу среди профессионалов, чемпионом мира и заслуженным мастером спорта по тайскому боксу, российским общественным деятелем, спортивным функционером и комментатором, выпускником EMBA 11 Бизнес-школы РСПП

В том числе потому, что вся эта грязь не пристаёт.

– Ты упомянул казённую дачу 1949 года постройки. Когда она появилась, мы переехали из квартиры в Чертаново за город. Для меня это событие было сопряжено с улучшением моих жилищных условий, хоть и приходилось до школы добираться по полтора часа. Дачу дали, когда тебя пригласили в правительство. Как ты туда попал?

– Мне предложили войти в состав Правительства РСФСР после первых выборов Президента РСФСР. Выборы в 1991 году проводили в день первой годовщины Декларации независимости России.

Я в это время работал в Министерстве иностранных дел начальником Управления международных экономических отношений.

– И по совместительству, как в одном из рассказов упомянул писатель Павел Селуков, ещё и «репетитором» по экономике у Шеварднадзе?

– «Репетитором» я был чуть раньше, в 1987–1990 годах. С МИДом весной 1991 года я уже решил распрощаться. Тем более что поступило хорошее предложение вернуться в науку, возглавив Институт проблем занятости. Но тут я узнаю, что можно поехать в командировку в Женеву с семьёй почти на месяц. Тогда я решил в МИДе подзадержаться. Поэтому я притормозил решение о переходе на должность директора института. Через месяц по возвращении из моей самой длительной заграничной командировки поступает новое предложение – пойти в министерство труда.



15 февраля 2024 г.
На мастер-классе для слушателей
Бизнес-школы РСПП

ФОТОСЛУЖБА ЕИШ РСПП

Твоя мама не была в восторге от этих кадровых предложений. Она говорила: «Ну какой министр, какой институт? Ты же в МИДе, чрезвычайный и полномочный посланник 1 класса, начальник управления. Ещё чуть-чуть, и поедешь послом в приличную

страну». Пока мы были на этой развилке, грянул путч.

От предложения стать именно российским министром я уже не смог отказаться. В первый день путча я сдал партбилет и поехал забирать семью с казённых летних мидовских дач. Ду-

мал, надо хоть семью перевезти в город, чтобы связь была. Мало ли как ситуация будет развиваться. Было твёрдое решение – надо служить новой России.

Так, в августе 1991 года я стал Министром труда РСФСР. Правда, ещё в

21 октября 2020 г.
На съезде РСПП



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

составе СССР, а затем уже и Российской Федерации.

– Тут ещё и маме корзиночку с возможностью выбора продуктов начали приносить. Всё начало складываться как надо.

– Корзиночка действительно сыграла свою определённую роль в том, чтобы мама смирилась с новым назначением. Она появилась в правительственном посёлке Архангельское. Как

только мы туда заселились, пришла горничная: «Заказ будете делать?» Мама говорит: «Да, конечно».

«– Пишите».

«– Что писать?»

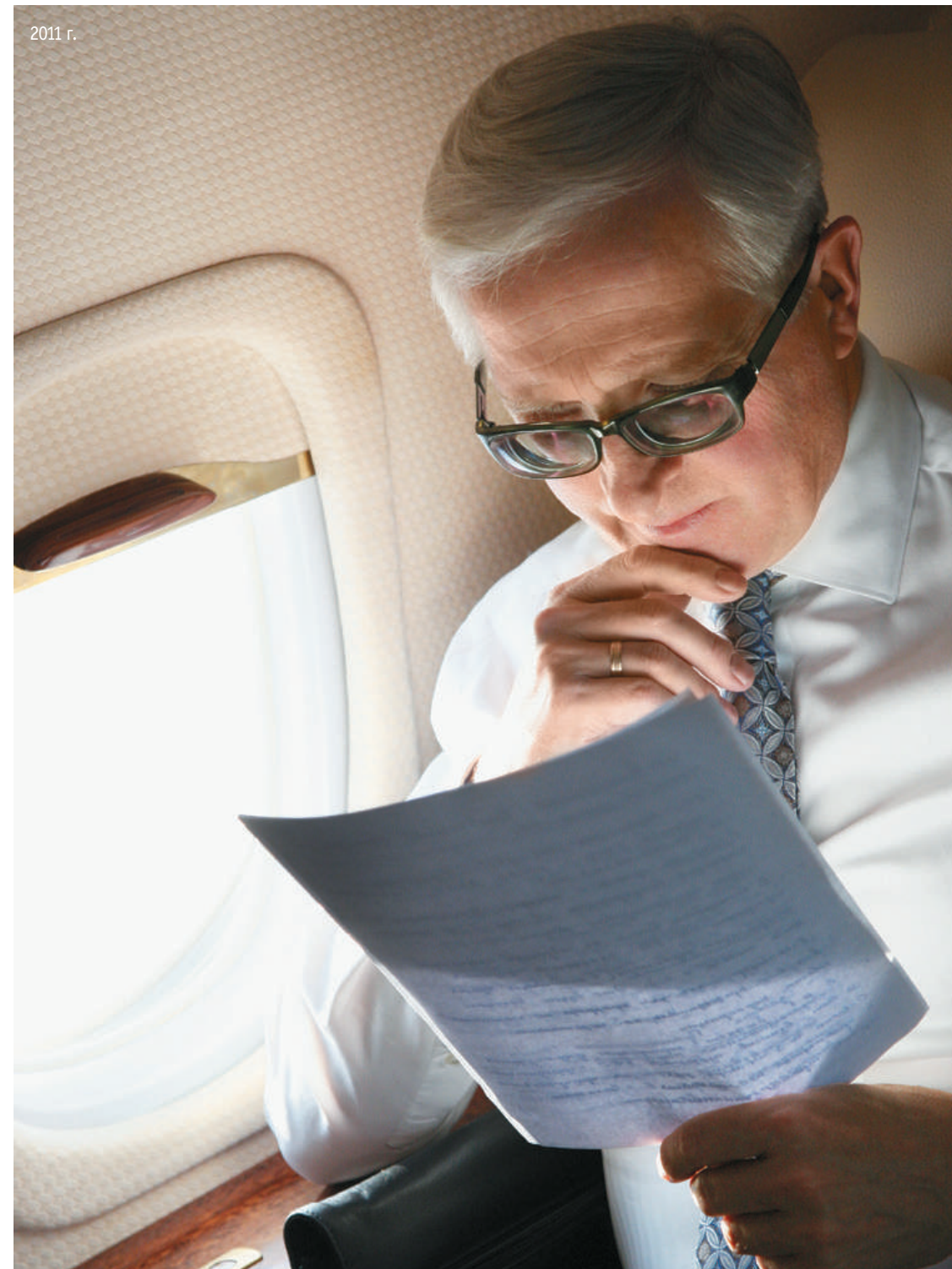
«– А что хотите, то и пишите».

«– Творог можно?»

«– Можно».

«– Мясо можно? А сосиски?» (Смеются.) Выяснилось, что почти всё, до чего доходила фантазия, можно было.

2011 г.



АРХИВ РСПП

А фантазия была ограничена предыдущим опытом «экономики дефицита». На память приходило то, что не удавалось достать в магазинах и что не «давали» в заказах в трудовых коллективах. Но были исключения. Когда я пришёл работать в МИД в 1987 году, я сразу нашёл спецбуфет. По запаху. Вкусно пахло «спецовской» колбасой. *(Смеётся.)*

Во время работы в науке удавалось иногда заскочить в буфеты во время визитов на Старую площадь в экономический отдел ЦК КПСС или Госплан.

– На момент переезда у нас было две собаки – два скотч-терьера, мама

и дочка. Возвращаясь к теме, почему ты хорошо выглядишь, – это мама была идея завести собаку, чтобы ты гулял на свежем воздухе хотя бы перед сном. Собакам было комфортно за городом, пока вдруг я не принесла уличную кошку. Она первое время жила в снях (предбаннике), куда как раз корзину с продуктами ставили. Пытались её пристроить в добрые руки, и она с этими целями побывала даже в Кремле. Я правильно помню?

– Только не в Кремле, а на Старой площади. Я пытался пристроить кошку подчинённым. Но они по какой-то

18 июня 2010 г.
На ПМЭФ



АРХИВ РСПП



ФОТОСЛУЖБА ЕШ РСПП

30 мая 2025 г. 50 лет вместе. С дочерью и внуками на праздновании юбилея

причине кошку брать отказывались. В итоге кошка прожила у нас лет 15. Кличку ей не давали, так и осталась Кисой.

– Фамилии тех, кто не взял Кису, помнишь? *(Смеются.)* Яркое детское воспоминание – в октябре 1993 года нам с братом Митей было велено всего за час собрать самые ценные вещи. Когда мы приехали к вашим друзьям в маленькую квартиру в Коньково и начали вещи разбирать, выяснилось, что я спасла две пары резиновых сапог и мочалку.

– Это было 3 октября 1993 года, когда после Указа Президента РФ № 1400

«О роспуске Верховного Совета» было принято решение Верховного Совета об отставке Президента Бориса Николаевича Ельцина. Противостояние двух ветвей власти в Москве дошло, как известно, до стрельбы. Накануне твоего сбора сапог и мочалок вы с подругой поехали на тренировку по теннису. Мобильных ещё не было, но в моей машине была система связи «Кавказ». Кое-как дозвонились до водителя, а он говорит: «Не волнуйтесь, девочки лежат на полу машины». *(Смеётся.)*

– Да. Мы тогда по Крымскому мосту как раз и ехали.

– Там и стреляли. Кончилось это принятием новой Конституции и выборами в Государственную Думу. Тогда всё делалось с невероятной скоростью. На статус правящей тогда рассчитывала партия «Выбор России», которую возглавлял Егор Гайдар. Меня туда не пригласили, поэтому пришлось создавать вместе с Сергеем Шахраем ещё одну партию – ПРЕС (Партию российского единства и согласия). (У меня была провокационная идея назвать эту партию КПСС – Консервативная партия согласия и созидания, тогда можно было бы запутать коммунистов.)

В первом составе I Государственной Думы можно было совмещать должность в правительстве с позицией депутата. Поэтому первые 2 года я был и депутатом, и членом правительства. В Думе я провёл три созыва и был в разных ипостасях: рядовым депутатом, руководителем фракции «Наш дом – Россия», председателем Комитета по финансовым рынкам, большой фронт работ был в качестве первого вице-спикера Думы. Я курировал законотворческий процесс как председатель Комиссии по законодательной деятельности (потом эта функция в правительство ушла).

По итогам этой работы я написал книгу «Взаимодействие властей в законодательном процессе». Тогда председатель Конституционного Суда Владимир Туманов задал мне вопрос: «Александр Николаевич, а почему бы вам докторскую по юридическим наукам не защитить?» Эта мысль до сих пор у меня сидит, но теперь темой диссертации может быть и защита прав предпринимателей,

и правовые основы функционирования институтов взаимодействия государства и бизнеса. Но если этим заниматься, то не для «корочки», а для систематизации накопленных знаний. Может, даже лучше пару книжек написать. Вообще, пора книжки писать – сколько можно их читать?

– Но всё-таки как члену жюри «Большой книги» тебе приходится читать много. Хорошо, мама помогает в этом вопросе.

– Мама помогает больше всех. Более того, любит мне читать вслух. Это уже такая семейная традиция. Разделение обязанностей. Мне больше приходится читать документы.

– Сколько раз я ездила с тобой в машине, ты всегда читаешь эти документы. При этом был случай, когда, будучи погружённым в текст, ты вовремя от него оторвался и тем самым предотвратил серьёзную аварию...

– В какой-то момент я вижу, что машина выезжает на разделительную полосу на Кутузовском проспекте. Водителю говорю: «Не надо туда, там же впереди ДПС». А он не откликается, оказывается, отключился и уткнулся головой в руль. Как выяснилось, накануне он праздновал свой день рождения. Понимаю, что с разделительной полосы через пару секунд мы выедем на встречу. Я перегнулся и «дорулил» до ГАИшной машины. Сотрудник стоит радостный, думает про себя: «Давайте, подъезжайте». Штраф большой, а может, и лишение прав. В итоге мы в эту машину и въехали. Правда, очень аккуратно, без травм и потерь. Пришлось сказать, что водителю стало неожиданно плохо, а меня с мигалкой довели до дома.

Май 2015 г.
С новорождённым
внуком Володей





Май 2015 г. Счастливые бабушка и дедушка. Выписка из роддома дочери Евгении с новорождённым четвёртым ребёнком – сыном Вовой и со старшими детьми Сашей, Машей и Верой



Октябрь 2019 г.
С внуком Володей

– Вспоминаю твой путь депутатства – в 1999 году ты участвовал в выборах в Думу. Тогда случился казус, связанный с тем, что тебе предложили одномандатный округ с очень сильным конкурентом. И ты с командой придумал интересный ход: спуститься в канализацию под Курчатовским институтом и замерить уровень радиации...

– Спускался я, правда, в коллектор, а не в канализацию. (Смеётся.) Когда я решил в 1999 году баллотироваться в Государственную Думу в качестве независимого депутата, то, естественно,

**«Источник – семья!
Твоя мама,
Митя, ты, внуки.
Ты же знаешь золотое
правило: на работу –
с удовольствием и домой –
с удовольствием».**

но, решил идти от одного из округов Москвы, поскольку всю сознательную жизнь прожил в столице. С Юрием Михайловичем Лужковым надо было согласовать округ. Вопрос был не в том, чтобы найти округ, где маленькая конкуренция, а в том, чтобы не конкурировать с кандидатом от партии «Регионы России», которую возглавляли Юрий Михайлович Лужков и Евгений Максимович Примаков. Юрий Михайлович говорит: «Иди по двухсотому округу, от Тушино». Я: «Но там же ваш кандидат есть – академик Евгений Павлович Велихов». – Юрий Михайлович: «Он снимет кандидатуру, и всё будет нормально».

Я зарегистрировался, а Велихов не снимается и не снимается. Я опять к Юрию Михайловичу: «Не хочется мне с Евгением Павловичем выяснять отношения, тем более он ваш кандидат – у

него даже плакат с вами есть». А он мне: «Приезжай – тоже плакат сделаем».

Мы сделали общий снимок: Юрий Михайлович, Евгений Максимович Примаков, я посередине – «Наш кандидат». В итоге у Велихова этот плакат, и у меня такой же. (Смеётся.) Два одинаковых плаката, только кандидаты разные. Велихов подаёт на меня в суд за то, что я мошенническим путём

вставил себя с лидерами партии и пытаюсь сбить избирателей с толку.

Тогда и возникла мысль придумать что-то оригинальное, «перпендикулярное» к агитационным схемам

конкурента, а именно спуститься в коллекторы под Курчатовским институтом со счётчиком Гейгера и попробовать зафиксировать повышенную радиацию. И потом прокрутить ролик на ТВ.

Нашли профессиональных диггеров, спустились через какой-то колодец, вооружились камерами, а счётчик ничего не показал. То есть план вбросить негатив про Курчатовский институт и небезопасные технологии себя не оправдал. Но зато получилась красивая картинка – проверка безопасности жизнедеятельности граждан. Мой рейтинг в результате серьёзно укрепился, в связи с чем Евгений Павлович подал в суд ещё один иск, за несанкционированное проникновение. Тогда же выяснилось, что он запустил воздушный шар-зонд с ретранслятором для раздачи интернета. У меня появился шанс предъявить иск о под-



С сыном Митей.
Ярославль, 2013 г.
(«Сверка банкнот
с оригиналом»)



С женой Татьяной Валентиновной



Старший внук Даня с младшей внучкой Майей

купе избирателей – бесплатное предоставление услуг. Вот так «весело» проходили избирательные кампании.

Но хорошо, что до судов дело не дошло. В итоге я занял первое место на выборах в чужом, в принципе, для меня округе, где расположен Курчатовский институт, генеральным директором которого был Евгений Павлович Велихов. Потом все эти истории мы вспоминали с академиком Велиховым как курьёз.

– Ты известен не только своими нестандартными решениями, но и своим невероятным трудолюбием. Даже отдыхаешь по воскресеньям с молотком и дрелью в руках, перевешивая картины, или с лопатой, раскидывая на даче

снег. Ещё ты перфекционист. Вчитываешься в любой документ. Часто в документах находишь ошибки с реакцией «А вы сами-то это читали?» Видимо, и несут в таком виде, зная, что ты сам всё исправишь. (Смеются.)

– Я ведь не только бумаги читаю, я их ещё и подписываю. Вроде пора бы это делать уже не глядя. Но когда на бумаге написано «заместителю министра культуры», а содержание письма явно адресовано заместителю министра науки и высшего образования, такое несоответствие легко должны были заметить на уровне исполнителей.

Или сегодня смотрю на письмо, в котором падежи не согласованы: «генеральный директор ... Иванову».



Ученик 6-го класса

Приходится тратить время на то, чтобы не подставить и самого себя, и организацию. Хотя не этим должен заниматься руководитель.

– Первые деньги ты как заработал?

– Мы жили в Кузьминках. А недалеко был совхоз «Белая Дача», где в июне созревала редиска. С утра выходил народ на сбор урожая. Можно было за 2 часа ежедневной работы заработать 70–80 рублей в месяц. Так я купил трёхскоростной велосипед «Спутник», через пару лет поменял его на 10-скоростной «шоссейник». А в июле редиска дешевила в 2 раза. Сбирать её было невыгодно, поэтому я работал на конвейере на заводе «Москвич» (тогда он назывался МЗМА – Московский завод малолитражных автомобилей). Но

этот конвейер был по сборке детских pedalных машинок. И там, несмотря на то, что я был несовершеннолетний, можно было остаться даже в ночную смену работать. Правда, с нарушением законодательства, зато с дополнительной материальной компенсацией.

Ещё на хлебозаводе в Люберцах загрузкой свежеспечённого хлеба в машины-хлебовозки занимались.

Так что первая работа была в сельском хозяйстве, машиностроении и пищевой промышленности.

Ну и классика – в студенческие годы разгрузка вагонов на Курской-Товарной.

– Работая на заводе, ты купил фотоаппарат...

– Фотоаппарат «Зенит-Е». Он у меня до сих пор лежит. Садился на велосипед, брал фотоаппарат и из Кузьминок ехал в центр города. Фотографировал церкви, Кремль с Большого Каменного моста, другие достопримечательности.

– Ты и сейчас не расстанешься с фотоаппаратом во время путешествий.

– Тогда была своя специфика. У нас была двухкомнатная квартира в «хрущёвке», тем не менее мне с братом Генной удалось отвоевать половину кладовки для фотолаборатории. Там было всё – ванночки для проявителя, воды, закрепителя, увеличитель. Резак даже был, чтобы фотографии обрезать, бачок для проявки плёнки, красная лампочка. Всё по науке. Особые ощущения были, когда фотографию в проявитель окунаешь, и она медленно проявляется, проявляется... и получается картинка!

– Одна из твоих работ, с изображением тюленя, даже победила



Май 1992 г. Товарищеский футбольный матч между командами Правительства РФ и Правительства Москвы



30 мая 2025 г.
С женой Татьяной Валентиновной,
50 лет вместе

ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

в конкурсе фотографий National Geographic. Кстати, эта и другие твои работы ежегодно являются лотами в благотворительном аукционе в поддержку моего Фонда «Живём» в рамках открытия Делового сезона Бизнес-школы РСПП. Темы большинства твоих фотографий – природа и всякая живность, встречающаяся во время путешествий. А путешествий у вас с мамой было очень много.

– До 40 лет мы особо никуда не ездили, поэтому когда появилась такая возможность, мы с твоей мамой начали ездить по миру. С животными получают интересные фотографии, особенно в дикой природе. Иногда, правда, возникает вопрос, что лучше: через объектив смотреть или живьём. Живьём, в принципе, ярче. Но понимаешь, что уже полностью привык смотреть на красоту через объектив фотоаппарата, выискивая момент, который ты потом можешь показать близким и друзьям. Если стадо слонов снимаешь, надо, чтобы слонёнок задрал хобот или прижался к своей маме-слонихе. А этот момент надо ловить.

– А нельзя сделать 200 фотографий и потом из них найти один нужный кадр?

– Кстати, это мысль. *(Смеются.)* Старая привычка экономить плёнку. К примеру, когда мы были в последний раз в Южной Африке с твоими старшими детьми, приехали на озеро, а там две львицы на берегу. Полчаса в одной позе лежат. Собрались уже уезжать, вдруг приходит буйвол. Вот, думаем, схватка будет, подарок фотографу. Но они попили водички и разошлись миром. За интересным кадром надо охотиться очень долго.



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

– Ты фотографией с детства увлекался?

– С детства у меня были попытки освоить что-то творческое. Сначала я записался в кружок балльных танцев во Дворце пионеров на Ленинских горах. И даже дошёл до первого конкурса. Но поскольку я уже тогда носил очки (как в школу пошёл, выяснилось, что близорукость врождённая), я влетел в кого-то на повороте, не заметил. Меня отчислили. Ходил и в фотокружок в Доме пионеров в районе Абельмановской заставы, читал учебники по фотомастерству.

Потом освоил езду на мотоцикле в мотокружке в Пресненском парке. Помню, что учились ездить зимой. Надо было заехать на бревно, которое было всё в снегу. Перед этим окончил

«Потом освоил езду на мотоцикле в мотокружке в Пресненском парке. Помню, что учились ездить зимой. Надо было заехать на бревно, которое было всё в снегу. Перед этим окончил ещё автокружок. Правда, поводить не удалось. Только один раз сидел за рулём».

ещё автокружок. Правда, поводить не удалось. Только один раз сидел за рулём. У меня в памяти был фильм «Судьба человека», где главный герой Бондарчука сидит за рулём и крутит его в разные стороны. Я тоже вот так решил покрутить, и мы с инструктором чуть не съехали в кювет. Да, со-



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

всем забыл – учился в музыкальной школе целых 2 года – по классу аккордеона.

– Недавно на одном из наших семейных вечеров можно было наблюдать сцену, как вы с мамой по очереди читали стихи Гумилёва наизусть. Более того, ты являешься невероятным эрудитом. Ты знаешь немыслимое количество фамилий, дат, фактов, причём из разных областей.

– Это борьба с Альцгеймером. Вернее, не борьба, а желание никогда с ним не встретиться. Тут как в старом анекдоте про Паркинсона и Альцгеймера – лучше расплескать немного виски, чем забыть, куда спрятал бутылку.

– Ты самостоятельно научился читать в 5 лет, причём вверх ногами,

это было в то время, когда пошёл в школу и учился читать твой старший брат. Все используют 5 % мозга. А ты сколько? У тебя там компьютер, что ли? (Смеются.)

– Компьютером или ИИ не очень хочется быть, лучше их использовать в своих целях. Наверное, я использую те же 5 % мозга, что и они, но они чаще включаются в работу.

Недавно несколько наших медийных структур предъявили иск к известной американской компании за то, что она в (запрещённом уже сейчас) интернет-ресурсе заблокировала им рекламу. Иск на 91 квинтиллион рублей! Разве может человек со своими 5 % вообще представить себе это число?!

Действительно, когда мама, Варвара Платоновна, занималась с моим стар-

шим братом, я сидел с другой стороны стола и любопытствовал. Наверное, поэтому я учился лучше, чем он. Но я никогда не был круглым отличником. Медаль не получил, потому что были две четвёрки, а серебряные медали тогда отменили. Из университета чуть не отчислили из-за проведения несогласованной конференции по теме мировой революции. В аспирантуру не приняли из-за, мягко говоря, политической незрелости.

Но всё оказалось к лучшему. Жизнь пошла более интересным путём. Я работал в хороших коллективах: в Научно-исследовательском экономическом институте при Госплане, в Центральном экономико-математическом институте, в Институте народнохозяйственного прогнозирования.

А так преподавал бы политэкономии, и что бы я делал после 1991 года? Мог бы даже не попасть в Высшую школу экономики. Я уже не говорю о том, что, не попади я в институт Госплана, не встретил бы вновь там свою сокурсницу Таню Терехову и спустя несколько месяцев мы бы не создали «новую ячейку» общества.

– У тебя вид интеллигентного человека. Ну не только вид, ты и есть настоящий интеллигентный человек. При этом у тебя есть склонность к поискам приключений. С раннего детства. Перелезал мост через МКАД, ездил «зайцем», вступал в драки...

– Когда построили МКАД, там соорудили мост через Москва-реку. И пацаны лет по 8–9 доказывали, что ничего не боятся. Для этого надо было перелезть через дугу Бесединского моста. На самом деле до середины было легко

24 сентября 2024 г.
С фотоработой
на благотворительном
аукционе





Фотограф
Александр Шохин
во время поиска
удачного кадра

добраться. А дальше головой же вниз не будешь сползать на руках – надо было сначала, встав в полный рост, развернуться. Разворачиваться на верхушке этой дуги было страшновато.

А «зайцем» я действительно ездил. Мы на 3-м курсе с приятелем выступали на научной конференции в городе Львове. Думаем: надо коснуться границы Советского Союза! И коснуться мы решили в городе Чопе Закарпатской области. Поехали сначала в Ужгород, вечером наткнулись на хороший подвальчик, где выпили по бокалу вина. Вдруг к нам подсаживается какой-то мужичок и просит угостить, а взамен предлагает переночевать в общежитии университета, где, как он объяснил, работал. Мы обрадовались, думали ведь, что на вокзале придётся ночевать. Денег вообще не осталось. Когда подошли к общежитию, выяснилось, что никакого отношения он к нему не имел, у него знакомая вахтёршей там работала, но она нас развернула. (Смеются.)

Нас в итоге приютил рабочий железнодорожной станции, который мог объясниться на пяти языках, сам он был, кажется, венгр. Было интересно посмотреть, как живут люди на стыке государств.

В Чопе смена колёсных пар с европейской колеи (1435 мм) – на советскую (1520 мм). Мы пошли вдоль вагонов. Один вагон оказался открытым,

а это как раз формировался состав на Москву. Хоть мы и попросили друзей выслать нам денег, деньги не дошли, и на оставшийся рубль мы купили две буханки хлеба, несколько упаковок бульонных кубиков и по две пачки сигарет «Гуцульские».

Наша идея была проста: мы будем стоять в тамбуре, курить и на вопрос проводников: «Чего вы тут делаете?»

отвечать: «Вышли покурить». А потом будем из вагона в вагон переходить, чтобы не примелькаться, и так доедем хотя бы до Киева. Сначала всё шло хорошо, но в итоге нас всё-таки высадили в районе Житомира. Дальше уже доби-

рались пешком и автостопом: до Киева было уже рукой подать. Там мы уже подзаняли денег на поезд до Москвы.

Самое главное, что этих самых дешёвых, с сырым табаком и без фильтра «Гуцульских» сигарет оказалось достаточно, чтобы никогда больше в жизни не курить.

– А как ты оказался на 8 Марта у мамы с двумя шапками и сломанными цветами?

– Ехал я на трамвае от метро до нашей остановки в Чертаново, Сумской проезд. Я стал помогать выйти женщине с детской коляской. Но какой-то подвыпивший мужичок то ли не мог зайти, то ли не мог быстро выйти. Раскричался. Женщина с коляской ушла. А мы с ним начали выяснять отношения. Друг друга помутузили. Когда

**«С животными
получаются интересные
фотографии, особенно
в дикой природе.
Иногда, правда,
возникает вопрос,
что лучше:
через объектив смотреть
или живьём».**

разошлись, я подобрал шапку, хотел её надеть, но понял, что у меня на голове уже есть шапка. А мой оппонент куда-то делся. Пришлось её нести домой, иначе трудно было бы объяснить, почему цветы поломаны.

Но не менее интересная история, когда меня отвезли в отделение милиции. Я пришёл в универсам без пяти час, а в час он закрывался на обед. Я говорю: «Пропустите, мне только пакет картошки. Я успею, ведь кассу закрывают в 13:00 ровно». Сотрудники держат

дверь, я скандалю, они вызывают наряд милиции. Пришли два милиционера, посадили меня в «воронок» с решёткой сзади, привезли в отделение. Начали составлять протокол за хулиганские действия и попытку прорваться в магазин. Но как-то я сумел договориться. Прочитал лекцию об экономической ситуации. Отпустили. Я им на прощание говорю: «Но правда на моей стороне». Не было тогда Закона «О защите прав потребителей», но я уже чувствовал, что закон такой нужен. Хорошо, не

оформили привод, а то не взяли бы ни в МИД, ни в министры.

– Оглядываясь немного назад, скажи честно, ощущал ли ты хоть раз в жизни свою уникальность?

– Вспоминаю один эпизод, когда решался вопрос о моём избрании президентом РСПП. Тогда мы путешествовали по Калужской области и заехали в Свято-Пафнутьев Боровский мужской монастырь, в котором тогда страждущих принимал отец Власий (схиархимандрит Власий ушёл из

жизни в 2021 г. от последствий ковидной инфекции. – **Е.Ш.**). У меня к нему был один вопрос: «Я долго был в публичной политике, ушёл в бизнес. Сейчас опять встаёт вопрос, чтобы перейти на общественную работу. Как быть? Какое решение принимать, посоветуйте!»

«– Саша, а уже ведь всё решено. Если не ты, то кто?»

– Это везение или судьба?

– Если в жизни много раз везло, то это и есть судьба.

БР

СПРАВКА



Шохин Александр Николаевич, президент Российского союза промышленников и предпринимателей, президент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Родился 25 декабря 1951 г. (факт. 25 ноября 1951 г.) в Архангельской области. В 1974 г. окончил экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, доктор

экономических наук (1989), профессор (1991).

В 1974–1982 гг. работал в Научно-исследовательском экономическом институте Госплана СССР, Научно-исследовательском институте труда Госкомтруда СССР.

В 1982–1987 гг. – заведующий лабораторией Центрального экономико-математического института АН СССР, заведующий лабораторией Института народнохозяйственного прогнозирования АН СССР.

В 1987–1990 гг. – помощник Министра иностранных дел СССР по экономическим вопросам. В 1990–1991 гг. – начальник Управления международных экономических отношений, имеет дипломатический ранг чрезвычайного и полномочного посланника I класса.

В 1991–1994 гг. – заместитель Председателя Правительства

РФ. Одновременно занимал посты Министра труда и занятости РФ; Министра экономики РФ; председателя Российского агентства международного сотрудничества и развития.

В 1998 г. – заместитель Председателя Правительства РФ по финансово-экономическим вопросам.

С 1994 по 2002 г. – депутат Государственной Думы ФС РФ трёх созывов. В этот период – первый заместитель Председателя Госдумы РФ, руководитель думской фракции «Наш дом – Россия», председатель Комитета Госдумы РФ по кредитным организациям и финансовым рынкам.

С 1995 г. по н. в. – президент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Заведующий ка-

федрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти.

С 2005 г. по 2009 г. – член Общественной палаты РФ.

Женат, имеет сына и дочь, шестерых внуков.

С 2005 г. – президент Российского союза промышленников и предпринимателей.

Координатор стороны работодателей Российской трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений (с 2008 г.).

Член Государственного Совета РФ (с 2020 г.).

Член Совета при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам (с 2014 г.).

Председатель Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям (с 2014 г.).

Член Наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».

Член Экспертного совета при Правительстве РФ.

Член Комиссии Правительства РФ по проведению административной реформы. Член Комиссии Правительства РФ по законопроектной деятельности.

Член Правительственной Комиссии по транспорту.

Член совета директоров АО «Корпорация "МСП"».

Полный кавалер ордена «За заслуги перед Отечеством».

Удостоен ряда государственных и ведомственных наград РФ и зарубежных государств, некоммерческих организаций, лауреат ряда общественных премий.

Член Бюро Высшего совета Всероссийской политической партии «Единая Россия».

Почётный профессор МГУ им. М. В. Ломоносова (2007 г.).

Почётный доктор Санкт-Петербургского политехнического Университета Петра Великого.

Почётный доктор Российского государственного социального университета (2011 г.).

Почётный профессор Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ.

Александром Шохиным опубликовано свыше 200 работ (монографии, книги, брошюры, научные доклады, сборники статей) в области теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, развития рынка труда и социальной политики, законодательного процесса.

АНДРЕЙ ГУРЬЕВ: «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ – ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ!»

На заседании Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам в начале декабря 2025 г. Президент РФ В. В. Путин призвал представителей бизнеса руководствоваться принципами социальной ответственности и принимать участие в достижении демографических целей государства. О том, как бизнес откликнулся на этот призыв, мы говорили с членом Бюро Правления РСПП, главой Комитета РСПП по устойчивому развитию и демографической политике Андреем Гурьевым.

– Андрей Андреевич, что изменилось за последнее время в отношении бизнеса к социальной повестке?

– Во-первых, мы видим, что тема социальной ответственности для российского бизнеса стала абсолютно приоритетной. И Социальный форум РСПП в рамках Недели российского бизнеса в этом году это подтвердил, собрав рекордное число участников – 400 человек.

Во-вторых, мы с вами – свидетели глубокой трансформации подхода бизнеса к социальной ответственности. Стали меньше говорить об ESG, но при этом гораздо больше делать в интересах благополучия регионов, сохранения окружающей среды, здоровья человека и общества.

А ориентиром для совершенствования деловой среды при формировании портфеля социальных проектов являются национальные цели развития, определённые Президентом РФ. Так, работодатели стали важными субъектами решения стратегических за-

дач в области демографии. Поэтому и наш комитет в декабре прошлого года определил это направление работы как ключевое.

– Поддержка семей сотрудников – это в чистом виде благотворительность для компаний?

– Не только. Международные исследования подтверждают: если работодатели предоставляют программы помощи, направленные на поддержку семьи, например по уходу за детьми и пожилыми, это повышает вовлечённость персонала в работу, доверие к компании.

Согласно международному исследованию BCG и Moms First, возврат инвестиций от таких инициатив у исследуемых компаний достигает 425 %, а время невынужденного отсутствия на работе сокращается на 16 рабочих дней в год. Уверенность родителей в том, что их дети получают возможности для развития, приобщения к профессии, напрямую влияет на их лояльность и продуктивность, позволяя

ПРЕСС-СЛУЖБА ДРОЗД





На встрече с Владимиром Владимировичем Путиным, Президентом РФ, июль 2025 г.

РИА НОВОСТИ

сосредоточиться на самореализации и профессиональных задачах.

В России меры поддержки семей работодателем становятся нормой. В Библиотеке корпоративных практик РСПП уже собрано более 1,2 тыс. социальных программ от 256 компаний. Забота о сотрудниках включает в себя помощь молодым семьям и работающим родителям, поддержку здравоохранения и образования, развитие детско-юношеского спорта и мн.др.

Знаю об этом на собственном опыте как председатель координационного совета программы «Детям России – образование, здоровье и духовность» (ДРОЗД), в спортивных секциях которой бесплатно занимаются тысячи де-

тей в промышленных регионах нашей страны. Программа ДРОЗД победила в национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса», учреждённой по поручению Президента РФ в 2023 году.

– В ходе форума вы также отметили рост внимания бизнеса к вопросам развития человеческого капитала. Почему это происходит и какое выражение находит в корпоративных социальных программах?

– Я думаю, пришло универсальное осознание того, что сегодня именно человеческий капитал – компетенции, способность быстро учиться, применять технологии и создавать новое – является главным источником конкурентоспособности.

В условиях технологической трансформации и демографических вызовов ключевыми факторами производства стали знания, информация и инновации. Исследования Организации экономического сотрудничества и развития показывают: разница в производительности труда между странами на треть обусловлена именно навыками и знаниями населения. Без их развития даже самые передовые технологии не дают ожидаемого эффекта.

В свою очередь, анализ международной консалтинговой компании Bain & Company свидетельствует: многие предприятия теряют 30–50 % потенциала производительности, если не синхронизируют внедрение

«ПРОГРАММА ДРОЗД, В СПОРТИВНЫХ СЕКЦИЯХ КОТОРОЙ БЕСПЛАТНО ЗАНИМАЮТСЯ ТЫСЯЧИ ДЕТЕЙ В ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНАХ НАШЕЙ СТРАНЫ, ПОБЕДИЛА В НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ "ЛИДЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА", УЧРЕЖДЁННОЙ ПО ПОРУЧЕНИЮ ПРЕЗИДЕНТА РФ В 2023 ГОДУ».

технологий с развитием навыков у персонала.

Без системной подготовки и поддержки кадров промышленность и высокотехнологичные отрасли рискуют столкнуться с потерей дина-



ПРЕСС-СЛУЖБА РСПП

С Виктором Череповым, вице-президентом по социальной политике и трудовым отношениям РСПП, и Александром Шохиним, президентом РСПП, НРБ, февраль 2026 г.

мики и ограничением роста. Ответственные работодатели не сидят сложа руки. Изменения происходят уже на этапе подбора кадров. Так, компании всё больше ориентируются на практические навыки, а не только на наличие дипломов о соответствующем образовании.

– И всё активнее вовлекаются в подготовку кадров?

– Да, по данным исследования кадрового агентства ANCOR, около 62 %

российских компаний предлагают стажировки для студентов, а для крупных предприятий это сегодня главный инструмент подбора персонала. Ведущие российские компании активно сотрудничают с вузами и средними специальными учебными заведениями, заключают договоры на целевое обучение и принимают участие в разработке совместных программ.

Получает распространение модель дуального обучения, когда студенты



ПРЕСС-СЛУЖБА ДРОЗД



ПРЕСС-СЛУЖБА ДРОЗД

получают возможность совместить учёбу с практической работой на предприятии: выпускники быстрее адаптируются к условиям производства, а компании получают подготовленные кадры. Перспективность этой модели отметил Президент РФ Владимир Путин в ходе посещения Череповецкого химико-технологического колледжа, готовящего специалистов для отрасли минеральных удобрений.

Программы профориентации и подготовки кадров стремительно «молодеют». Передовые корпорации всё

чаще начинают работать с будущими кадрами с раннего возраста, и это обоснованно. В России мы сталкиваемся с серьёзным «разрывом опыта», когда молодые специалисты приходят на работу недостаточно подготовленными к реальным условиям.

Компании создают специализированные образовательные программы, спонсируют олимпиады и конкурсы, организуют летние лагеря и школы для выявления и привлечения перспективных кандидатов. Эти программы знакомят их с востребованными в регионах

С Фёдором Конюховым, великим путешественником, посвятившим свои рекордные полёты на воздушном шаре воспитанникам ДРОЗДа



ПРЕСС-СЛУЖБА ДРОЗД



ПРЕСС-СЛУЖБА ДРОЗД

профессиями, способствуют воспроизводству кадрового резерва и созданию условий для вовлечённого участия молодёжи в жизни малой родины.

Так что формирование человеческого капитала начинается задолго

до выхода молодых людей на рынок труда и охватывает образование, здоровье, спорт и поддержку семей. Компании, которые инвестируют в подрастающее поколение и в развитие своих сотрудников, становятся, несо-

мненно, более конкурентоспособными на рынке.

– В ходе социального форума компании – победители Премии «Лидеры ответственного бизнеса» активно делились опытом реализации своих проектов. Как нам распространить его на бизнес-среду в целом?

– Прежде всего успех самой премии, стремительный рост год от года числа участвующих в ней со своими проектами компаний является отражением вовлечённости их в тематику социальной ответственности, осознания важности этой темы.

Для более широкого тиражирования лучших практик целесообразно поддерживать их распространение государственным стимулированием. И здесь я хочу отметить важность

«Для более широкого тиражирования лучших практик целесообразно поддерживать их распространение государственным стимулированием».

вступления в силу в феврале этого года Стандарта общественного капитала бизнеса, который вобрал в себя лучшее из зарубежных стандартов раскрытия нефинансовой информации и дополнил их в части отражения вклада бизнеса в достижение национальных целей развития с фокусом на социальные аспекты деятельности.

Стандарт позволит измерить реальное влияние компаний на общественное благополучие, а не просто отслеживать формальное выполнение отчётных требований. Это поможет государству и обществу по достоинству оценить ответственный бизнес, оказывать ему поддержку и максимально широко использовать ценный наработанный опыт.

БР

СПРАВКА

Гурьев Андрей Андреевич, член Бюро Правления РСПП, глава Комитета РСПП по устойчивому развитию и демографической политике, Координационного совета РСПП по профилактике заболеваемости работников и населения территорий присутствия предприятий, президент Российской ассоциации производителей удобрений.

Выпускник московского физико-математического лицея.



Воспитанник легендарной школы «Самбо-70».

Получил квалификацию бакалавра экономики в Универ-

ситете Greenwich (Лондон), окончил Академию народного хозяйства при Правительстве РФ. Имеет учёную степень кандидата экономических наук (Санкт-Петербургский горный университет).

Возглавляет Деловые советы предпринимателей Россия – Аргентина и Россия – Бразилия, с декабря 2025 г. – руководитель российской части Делового совета объединения БРИКС.

Женат, трое детей.

СЕРГЕЙ ШИШКАРЁВ: «Если не мы, то кто?»

Сергей Николаевич Шишкарёв – уникальный пример российского предпринимателя, который создал свой бизнес с нуля. Его успех во многом основан на глубоком понимании портовой логистики, полученном в детстве и юности, когда он по субботам встречался со своим отцом в Новороссийском порту. Будучи основателем компании с многотысячным числом сотрудников, он знает лучше всех, какие сейчас проблемы у бизнеса, ведь бизнес для него – главное. При этом, сам являясь многодетным отцом, даже в сложные для бизнеса времена он продвигает демографическую повестку. Созданная им Группа компаний «Дело» является одним из пионеров внедрения корпоративной культуры, нацеленной на деторождение и семейные ценности. О бизнесе, семье и важном для себя Сергей Шишкарёв рассказывает в интервью.

– Ваш бизнес появился в начале 1990-х, а в те времена мало кто обладал соответствующими предпринимательскими навыками. С чего началось ваше «Дело»?

– Я вырос в небогатой семье. В юности у меня была идея фикс – избавиться от нищеты и заработать денег. У меня не было ни модной тогда куртки-алаяски, ни джинсов.

Ещё в школе я начал играть в карты на деньги. И хорошо, надо отметить, играл: в 8-м классе с тренировок по футболу ездил на такси. Но глубокого анализа своей бизнес-инициативы я никогда не делал.

Мои родители развелись – мама служила простым инженером в Новороссийском морском пароходстве, а с отцом мы встречались по субботам в порту, где я, по сути, и вырос. Благодаря этим встречам я изучил, что такое перегрузочная и швартовая деятельность, видел, как работала экспеди-

торская компания «Союзвнештранс» и как агентированием судов занимался «Инфлот». С этого начались мои практические шаги в бизнесе.

Однажды на каникулах отец взял меня в Москву – я побывал в «Детском мире», мы были с ним в Министерстве морского флота – потому что отец приезжал за так называемым планом на месяц. Побывали и в торговом представительстве Австралии. Тогда я понял, что хочу крепко стоять на ногах. Сначала думал стать дипломатом, ведь уже увидел, что в посольствах у всех машины Mercedes. В дипломаты, понятно, не поступишь, и я выбрал один из языковых вузов. Поступил в Минский государственный педагогический институт иностранных языков на переводческий факультет. Ушёл в армию – отслужил в морской пехоте и после этого поступил в Военный Краснознамённый институт Министерства обороны, где был старшиной курса, изучал португальский и вен-





С Евгенией Шохиной, главным редактором журнала «Бизнес России», президентом Бизнес-школы РСПП, основателем Благотворительного фонда «Живём»

ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



С отцом Николаем Ивановичем

герский язык. Не самое обычное сочетание: венгерский для меня был просто наказанием каким-то. *(Смеётся.)*

Потом я пришёл работать в компанию «Петра» (вроде греческое название, но на самом деле очень просто – «перевозки транспортом»), владел ей Семён Брискин, уникальный человек, который собрал отличную команду. Там я познакомился с классными ребятами и мощными профессионалами отрасли – Андреем Филатовым, Никитой Мишиным и Костей Николаевым. Нас было

человек 15 – молодые ребята и опытные специалисты, которые понимали внешнюю торговлю и то, как обеспечивать стивидорную деятельность в порту. Наш успех стал возможен в том числе благодаря изменению экономической конъюнктуры в начале 1990-х годов, но в основе – знание отрасли, в которой мы работали. Первые серьёзные деньги мы заработали на экспедиторской марже.

– **Вы анонсировали планы по развитию компании со слоганом: «Сделаем "Дело" снова великим», под которым**

запустили проект по обратной связи для сотрудников. Почему – снова?

– Потому что настал новый этап развития. Мы выходим из партнёрства с госкорпорацией «Росатом», и коллективу нужны новые смыслы, стратегические цели и чёткая постановка задач. У нас 11 тыс. человек в команде, и мне нужно людей вести за собой, обращать в свою веру, спланировать их всех. Как обеспечить открытый диалог с каждым? Для этого мы создали корпоративный инструмент обратной связи – чат-бот в



Судно ГК «Дело»



С легендарным тренером Евгением Трефиловым на открытии глубоководного причала в порту Новороссийска (2019 г.)

моём личном канале. Теперь любой сотрудник ГК «Дело» может обратиться ко мне напрямую, чтобы предложить идею или сообщить о проблеме. И я лично гарантирую, что ни одно обращение не останется без внимания.

– Если говорить про сегодняшние реалии, как удаётся в рамках текущего положения сохранять лидирующие позиции на рынке?

– К санкциям адаптировались. Более того, уход иностранных линий из России нам дал дополнительные возможности: крупных контейнерных перевозчиков мы заместили и грузовую базу не потеряли. Но мы – часть экономики. Если потребительский спрос падает, если народ несёт деньги в банк вместо магазина, – страдаем и мы. Импортёры везут меньше, экспортёры сталкиваются с барьерами на рынках сбыта.

Сейчас тяжёлые времена наступили для всех. У нас существенные цифры падения доходов. За всё время мы впервые работаем с убытком. Теперь планируем секвестирование инвестиционных программ. Средства пойдут только туда, где по закону остановить проекты нельзя: капитальные ремонты, подвижной состав, всё, что касается безопасности.

Тем не менее мы работаем во благо своей страны. Если не мы, то кто? Если оглянуться, разные были времена. Но я всегда верил и верю в страну, в людей, в команду и в себя. Иногда оказаться на самом дне очень полезно. Ты понимаешь, от чего отталкиваешься и в каком направлении движешься. У меня хороший навык борьбы со сложностями. За свой путь я стал сильнее, мудрее, я окреп и сумел очиститься от



С многодетными семьями сотрудников ГК «Дело»

ГК «Дело»

балласта. Именно в трудностях себя показывают люди. Именно с теми, кто показал – не струсил и не предал, я готов делиться последним куском хлеба.

– Недавно вы принимали участие в Неделе российского бизнеса (НРБ), где выступили с презентацией про вклад ГК «Дело» в развитие демогра-

тии. Переориентировали их под нужды сотрудников с детьми – многодетные у нас в приоритете. Эта инициатива уже доказала свою эффективность: на сегодняшний день за время действия программы родилось 700 детей. Мы предоставляем родителям комплекс социальных льгот, а при рождении третьего и

каждого следующего ребёнка выплачиваем 1 млн рублей. А чтобы льготами было легко воспользоваться, есть социальный менеджер. Он не только подсказывает, какие выплаты положены, но и помогает их оформить. Это ключевая задача: люди

часто отказываются от оформления, например, ежемесячных 2 тыс. рублей, опасаясь сложностей. А с помощником эти небольшие суммы складываются в ощутимую поддержку для семьи.

– Ваш опыт тиражируется?

– Эта история начиналась как корпоративная программа ГК «Дело», а сегодня наш проект «Демография» стал примером для всей России. Мода на большую семью должна стать идео-

«ЭТА ИСТОРИЯ НАЧИНАЛАСЬ КАК КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА ГК "ДЕЛО", А СЕГОДНЯ НАШ ПРОЕКТ "ДЕМОГРАФИЯ" СТАЛ ПРИМЕРОМ ДЛЯ ВСЕЙ РОССИИ. МОДА НА БОЛЬШУЮ СЕМЬЮ ДОЛЖНА СТАТЬ ИДЕОЛОГИЕЙ – НА ТЫСЯЧУ ПРОЦЕНТОВ ПОДДЕРЖИВАЮ ПРЕЗИДЕНТА РФ В ЭТОМ».

фической политики. В том числе упомянули и свою личную инициативу.

– У меня пятеро детей. И останавливаться на этом не собираюсь. (Смеется.) Сама идея появилась в 2022 году, когда основанный нами по инициативе полпреда Президента РФ в ЦФО Игоря Олеговича Щёголева Институт демографической политики имени Д. И. Менделеева и эксперты компании пересмотрели наши корпоративные льготы и гаран-



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



С Владимиром Путиным на чествовании победителей Олимпийских игр. Москва, Кремль (2016 г.)

РИА НОВОСТИ



Победа женской сборной России по гандболу на летних Олимпийских играх 2016 г.

СЕРГЕЙ КИВРИН, АНДРЕЙ ГОЛОВАЧОВ



Игра гандболисток клуба «Черноморочка», основанного по инициативе Сергея Шишкарёва

ПРЕСС-СЛУЖБА КЛУБА «ЧЕРНОМОРЧКА»

логией – на тысячу процентов поддерживаю Президента РФ в этом.

Инициатива выплачивать сотрудникам миллион рублей при рождении ребёнка оказалась настолько своевременной и нужной, что её уже подхватили более 40 компаний по всей стране, а кое-где на подобную поддержку могут рассчитывать и жители регионов. Сама программа легла в основу соответствующего ГОСТа.

– В 2015 году вы возглавили Федерацию гандбола России, и как теперь, спустя годы, вы оцениваете это решение?

– Я не планировал серьёзно заниматься гандболом, хотя всё, чем я в жизни занимаюсь, я делаю серьёзно. Когда мне предложили возглавить федерацию, наша мужская сборная на чемпионате мира заняла предпослед-

нее место. Это в том числе замотивировало меня.

В том же, 2015 году в Дании проходил женский чемпионат мира, первый для меня крупный турнир в статусе главы федерации. Именно там я рассмотрел, что гандбол – красивый вид спорта. И начал потихоньку влюбляться и в гандбол, и в девчонок. *(Улыбается.)* Именно эта искра предопределила не только нашу дальнейшую победу, но и мою семейную жизнь. Моя жена как раз из гандбола.

Вообще с приходом в федерацию первым делом решил элементарные организационные вопросы: офис, люди. Приехал на матч мужской сборной в город Чехов, где играют «Чеховские медведи». Я ещё не вышел на трибуну, как слышу: «Гол забил Даниил Шишкарёв». Это мой однофамилец,

по сей день является капитаном ЦСКА и капитаном сборной России. Это тоже стало для меня определённым знаком.

Я – не тренер. Я – управленец и психолог. Вначале мне нужно было разобраться в этом виде спорта. Я изучил, что такое советская школа ручного мяча, как рождались победы и почему наступил спад. В любом деле нужны пассионарии, которые ведут за собой. В спорте это тренер. Поэтому я сделал ставку на заслуженного тренера Евгения Трефилова. Я с ним проговорил принцип человеческого подхода – без

унижения достоинства, и мы в итоге нашли новые пути взаимодействия с игроками, чтобы тренерская энергия трансформировалась в рациональное русло.

И посмотрите на результаты за эти 10 с небольшим лет: золото на Олимпиаде в Рио и серебро – в Токио, медали чемпионата мира и Европы, появление новых клубов.

Наша ключевая задача сегодня – вернуть российские команды на мировую арену, открыть для них двери крупнейших международных турниров. **БР**

СПРАВКА



ШИШКАРЁВ

СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ,
основатель и председатель
совета директоров Группы
компаний «Дело».

Родился 2 февраля 1968 г.
в г. Новороссийске.

В 1993 г. создал и до 1999 г.
возглавлял Группу компаний
«Дело» – один из крупнейших
холдингов на рынке транс-
портных услуг.

В 1999–2012 гг. – депутат
Государственной Думы ФС
РФ (III–V созывы). Занимал

должности заместителя пред-
седателя Комитета Госдумы
РФ по международным делам,
заместителя председателя
Комитета Госдумы РФ по эне-
ретике, транспорту и связи,
председателя Комитета Гос-
думы РФ по транспорту. Автор
более 50 законопроектов.

В 2008–2011 гг. – руководи-
тель делегации Федерального
Собрания Российской Феде-
рации в Парламентской ас-
самблее Черноморского эконо-
мического сотрудничества.
С 2014 г. – президент Группы
компаний «Дело», в настоя-
щее время – председатель
совета директоров Группы
компаний «Дело».

С 2015 г. – глава Федерации
гандбола России (ФГР).

В 2021 г. включён в состав
Правительственной комиссии
по транспорту.

Член исполкома Олимпийско-
го комитета России.

Входит в состав Морской
коллегии РФ, а также Совета
при Президенте РФ по ре-
ализации государственной
демографической и семейной
политики, Совета при Прези-
денте РФ по развитию физ-
культуры и спорта.

Награждён медалью ордена
«За заслуги перед Отече-
ством» II степени; орденом
Дружбы и орденом Почёта
за обеспечение успешной
подготовки спортсменов, до-
бившихся высоких достиже-
ний на Олимпийских играх
в Рио-де-Жанейро и в Токио
соответственно, а также ме-
далью «300 лет Российскому
флоту», Почётным знаком
Госдумы ФС РФ «За заслуги
в развитии парламентариз-
ма» и другими наградами.



WORKPLACE

ОФИСЫ, ГДЕ БИЗНЕС ЖИВЕТ

FORMA

РЕКЛАМОДАТЕЛЬ ООО "ФОРМА" ИНН 7729604691
ПОДРОБНЕЕ НА САЙТЕ WORKPLACE.FORMA.RU

ЕВГЕНИЙ ТУГОЛУКОВ: «ПЛАТФОРМА ЗДОРОВЬЯ – ЭКОНОМИКА БУДУЩЕГО»

Евгений Туголуков – инвестор и акционер, предприниматель с многолетним опытом в энергомашиностроении и агропромышленном секторе. Депутат Государственной Думы ФС РФ V созыва и председатель Комитета по природным ресурсам и экологии, сегодня он – один из заметных игроков российского здравоохранения. Возглавляя «Медскан» – медицинскую компанию во взаимодействии с «Росатомом», – Туголуков строит то, что называет партнёрской платформой: модель консолидации разрозненного рынка частной медицины через технологии, стандарты и сотрудничество. Мы поговорили о том, почему медицина становится одной из ключевых отраслей экономики, как меняется рынок – от лечения к здоровью – и за счёт чего «Медскан» вырос в 17 раз за 7 лет.

– Вы часто говорите о переходе от лечения к управлению здоровьем и долголетию. При вашем очень интенсивном графике вы сами живёте по этой логике: есть какие-то правила, режим, регулярные чекапы?

– Да, этот сдвиг мы видим очень чётко: медицина расширяется в сторону рынка здоровья – профилактики, сопровождения, качества жизни и долголетия. Это становится одним из ключевых драйверов отрасли. Если говорить про меня, всё достаточно просто. Я стараюсь держать режим, беру лучшее из того, что рекомендуют наши врачи в «Медскане». У нас развивается направление лонживити – мы называем его «энерголетие»: про то, как выстраивать жизнь так, чтобы дольше оставаться в ресурсе.

– Как вы вообще оказались в медицине? Изначально у вас как у ин-

вестора были другие интересы: агропромышленный сектор, энергомашиностроение...

– Как это часто бывает, всё началось со встречи. В моём случае – с сингапурским врачом, одним из пионеров трансплантации печени. Он много лет работал в Лондоне и в Сингапуре, и когда я инвестировал в его компанию, он фактически «открыл» мне, как устроено здравоохранение в разных странах.

Мы целенаправленно изучали мировые системы здравоохранения: как устроены клиники, финансирование, маршрутизация пациента, стандарты качества, роль технологий. США, Европа, Азия – за поиском и изучением лучших практик мы объездили полмира.

Я своими глазами видел, как за сравнительно короткое время выросли системы здравоохранения в Китае, Корее, Турции, Таиланде. Тогда я окончательно





СЕРГЕЙ КОНДРАТЬЕВ/ПРЕСС СЛУЖБА ГК «МЕДСКАН»

понял: даже в консервативной отрасли при правильных ресурсах и управлении можно создавать проекты, которые реально меняют качество жизни людей.

– Отрасль продолжает быть консервативной? Как быстро она меняется?

– Она меняется, но на консервативной базе. Есть «основа основ» – доказательная медицина. И когда приходит что-то новое, оно должно опираться на доказательства, а не на моду.

При этом есть тренды, которые уже невозможно игнорировать. Например, лонживити: люди хотят жить дольше, быть здоровыми и активными. Направление новое, единые стандарты ещё формируются, поэтому среда поначалу сопротивляется: «нас учили иначе, давайте по проверенным практикам».

Именно поэтому мы выбираем партнёрства с лучшими. В Сколково у нас много партнёров с мировыми именами – и Hadassah, и Golden Care, и другие: мы собираем лучшее со всего мира. Если

говорить конкретно про лонживити, то наш партнёр – Sheba: один из сильнейших медицинских центров мира, по международным рейтингам – в топ-10. У них выстроен подход к лонживити через доказательную медицину – с клиническими протоколами и научной базой. Нам близка такая логика: заходить в новые области, но проверять всё наукой.

У нас уже действует стратегическое партнёрство и трансфер технологий: мы перенимаем процессы, стандарты, клинические подходы. Следующий шаг – строительство большого центра в Сколково вместе с Sheba. Это будет не просто новый объект, а площадка, где лучшие практики будут работать в российской системе и задавать планку для рынка.

В этом и суть нашего подхода: мы не «изобретаем заново», а собираем лучшее, адаптируем у себя и затем масштабируем, в том числе через партнёрскую платформу.

– Что вы строите в Сколково и зачем это рынку?

– В Сколково создаётся «Город здоровья» – международный медицинский кластер. Таких точек в мире немного, но они критически важны: это место, где лучшие практики попадают в страну не через годы, а практически сразу. Суть не только в зданиях, а в особом правовом режиме: он позволяет врачам из других стран приезжать и работать, а также применять ряд лекарств и технологий, которые ещё не зарегистрирова-

ны в России. Для рынка это означает доступ к мировому уровню – совершенно с другой скоростью.

«В ДЕКАБРЕ 2025 ГОДА МЭР МОСКВЫ ОТКРЫЛ НАШ ПРОЕКТ "МЕДСКАН | GOLDEN CARE" – ЦЕНТР ПОМОЩИ ПРИ ХРОНИЧЕСКИХ ЗАБОЛЕВАНИЯХ, ГДЕ ОБЪЕДИНЕНЫ РЕАБИЛИТАЦИЯ И ГЕРИАТРИЯ».

В кластере уже работают амбулатория и госпиталь «Медскан | Hadassah». Это одна из самых быстрорастущих клиник в стране – по динамике видно, насколько такой формат и уровень



СЕРГЕЙ КОНДРАТЬЕВ/ПРЕСС СЛУЖБА ГК «МЕДСКАН»

Визит мэра Москвы в «Медскан | Golden Care», расположенный на территории московского медицинского кластера, 2025 г.



ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

востребованы рынком. В декабре 2025 года мэр Москвы открыл наш проект «Медскан | Golden Care» – центр помощи при хронических заболеваниях, где объединены реабилитация и гериатрия. Дальше кластер будет развиваться, и следующий шаг для нас – большой центр вместе с Sheba: в нём мы планируем развивать и лонживити-направление, и родовспоможение.

Для меня здесь важна идея полного жизненного цикла – сопровождать человека качественной медициной с момента рождения и дальше, на всех этапах жизни.

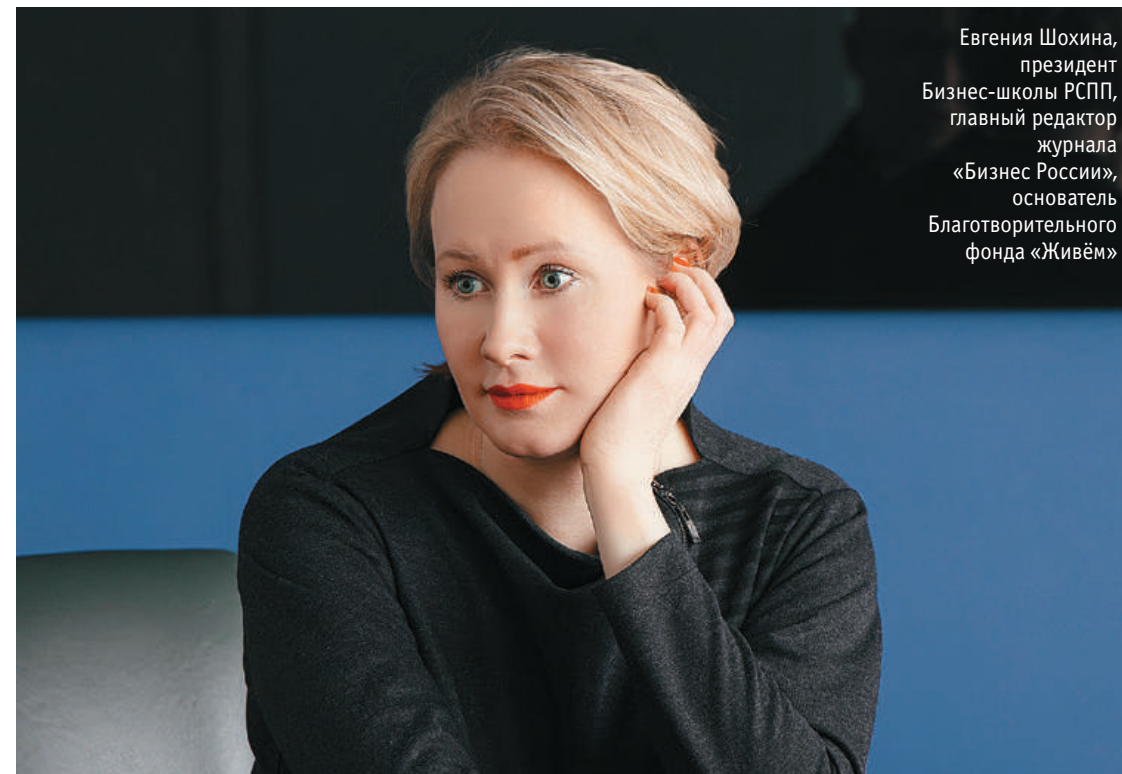
– Что сейчас происходит с рынком медицины, как он устроен?

– Сегодня здравоохранение – один из самых больших рынков. Только вдумайтесь, на него приходится порядка

5–6 % ВВП. По масштабу это сопоставимо с крупнейшими стратегическими секторами – нефтегазом, ВПК и рядом других отраслей. Но значимость медицины шире экономических показателей: она напрямую влияет на демографию, качество и продолжительность жизни людей.

Ключевая характеристика рынка – высокая фрагментированность: доля топ-5 игроков – около 7 %, остальное – десятки тысяч небольших медицинских организаций и клиник, многие из которых создавались самими врачами.

В таких условиях консолидация не всегда должна идти через поглощения. Мы изучили зарубежный опыт и видим, что эффективнее работает платформенный подход: рынок собирается через интеграцию сервисов и партнёр-



Евгения Шохина,
президент
Бизнес-школы РСПП,
главный редактор
журнала
«Бизнес России»,
основатель
Благотворительного
фонда «Живём»

ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

ства. При этом каждая клиника сохраняет автономность, но получает доступ к стандартам, технологиям, масштабируемым инструментам и синергии.

– Что такое платформенный подход, как он работает?

– Платформенный подход для нас – следующий этап эволюции рынка частной медицины и, шире, часть платформенной экономики. Мы видим, как такие модели развиваются в крупных отраслях: они повышают прозрачность, управляемость и эффективность – за счёт единых правил, данных и технологической инфраструктуры. Поэтому к ним растёт и внимание государства: платформы помогают «сшивать» рынок, выстраивать стандарты, обеспечивать сопоставимость качества и более рациональное использование ресурсов.

Смысл нашей модели в том, чтобы консолидировать фрагментированный рынок не через поглощения, а через интеграцию сервисов и партнёрства. Клиники остаются самостоятельными, но получают доступ к современным технологиям, стандартам и инфраструктуре: цифровым сервисам, единому контуру данных, аналитике, управленческим инструментам – и новым возможностям для пациента. Это принципиально другой путь по сравнению с классическими федеральными сетями.

Сколково для нас – центр компетенций и инноваций: здесь мы собираем лучшие практики, отработываем клинические и управленческие стандарты и дальше масштабируем их на сеть и партнёрскую платформу.



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП

Партнёрская платформа – это отраслевое объединение. Уже сегодня мы связываем клиники, лабораторную инфраструктуру, цифровые сервисы, контур обеспечения и поставщиков, а также сервисы и инновации, которые выходят за рамки традиционной медицины. Всё это – на фундаменте единых стандартов, данных и контроля качества. За счёт этого растут операционная эффективность и скорость масштабирования – и именно поэтому мы показываем устойчивый рост.

В практическом смысле платформа формирует единый цифровой маршрут пациента: его история и медицинская информация доступны ему и врачу независимо от того, где именно он получает услугу. А для малого и среднего бизнеса – а это основа россий-

ского рынка – платформа даёт готовые решения для развития: управление, цифровизацию, аналитику, интеграцию с государственными цифровыми системами. Кроме того, мы опираемся на технологическую базу «Росатома»

«Сегодня здравоохранение – один из самых больших рынков. Только вдумайтесь, на него приходится порядка 5–6 % ВВП. По масштабу это сопоставимо с крупнейшими стратегическими секторами – нефтегазом, ВПК и рядом других отраслей».

и развиваем партнёрства с крупными ИТ-компаниями, такими как «Оператор Газпром ИД», 1С, «Рексофт», «Нетрика Медицина». Это позволяет объединять клиники и пациентов в едином контуре.

Главная задача – не строить рынок с нуля, а объединять самостоятель-



СЕРГЕЙ КОНДРАТЬЕВ/ПРЕСС СЛУЖБА ГК «МЕДСКАН»

ные компании, усиливая их за счёт масштаба и лучших практик. Это быстрее, эффективнее и создаёт добавленную стоимость и для бизнеса, и для пациента.

– Какую роль в этой модели играет «Росатом»?

– Для нас «Росатом» – технологический и институциональный партнёр. У нас выстроено корпоративное управление, работает совет директоров, в который входят сильные, признанные ру-

ководители, и мы постоянно на связи с профильными командами «Росатома».

Со стороны госкорпорации нас сопровождает блок информационных и цифровых технологий – всё, что связано с данными, интеграциями, кибербезопасностью и масштабированием цифровых сервисов. По международному контуру – департамент международного бизнеса: он помогает выстраивать внешние партнёрства и экспорт компетенций. По новым направлениям и продуктам – де-

партамент поддержки новых бизнесов. По научной повестке и инновациям – департамент научно-технических программ и проектов и научный дивизион.

В сумме это даёт то, что в одиночку собрать почти невозможно: технологический контур, долгие инвестиции и управляемое масштабирование. Без такого партнёра платформенную модель на федеральном уровне просто не собрать – это другая сложность и другой масштаб.

– Как малые клиники реагируют? Есть сопротивление?

– В нашей модели системного сопротивления нет, она изначально про партнёрство, а не про поглощение. Условия прозрачные, клиника сохраняет автономию, получает инструменты роста: цифровые решения, аналитику, совместные закупки, выстроенный маршрут пациента, поддержку по процессам и стандартам.

Настороженность на входе – это нормально, рынок так исторически и устроен.

После первого разговора и демонстрации, как это работает на практике, настороженность почти всегда сменяется на предметный интерес – люди видят перспективу и начинают обсуждать конкретные форматы сотрудничества.

«Сколково для нас – центр компетенций и инноваций: здесь мы собираем лучшие практики, отработываем клинические и управленческие стандарты и дальше масштабируем их на сеть и партнёрскую платформу».

– Платформа – это про технологии. А что с кадрами и качеством: как вы удерживаете стандарт?

– Технологии важны, но это только часть истории – и далеко не самая сложная. Самое сложное в медицине – качество и люди: правила, стандарты, обучение, контроль исполнения.

Платформа как раз и нужна для того, чтобы лучшие клинические практики не оставались в одном месте, а становились нормой по всей сети и у партнё-

ров. Мы «упаковываем» эти практики в протоколы и процессы, обучаем команды, отслеживаем качество по понятным метрикам и помогаем клиникам подтягиваться до общего уровня.

– В чём конкретно ваша выгода при взаимодействии с маленькими компаниями? Или это уже больше миссия, чем бизнес?

– Это win-win, взаимная выгода. Для независимых клиник платформа – это доступ к современным управленческим, технологическим и аналитическим решениям, к стандартам, данным и сервисам, которые в одиночку часто сложно «потянуть». Для нас – это масштаб, качество и устойчивое развитие всей системы: чем сильнее партнёры на платформе, тем сильнее становится и наш бизнес.

Если говорить про стратегию, то малый и средний сегмент – основа коммерческой медицины: порядка 93 % рынка, объём – около 2,1 трлн рублей. Работая с ним, мы фактически работаем со всем рынком.

Есть и социальная мотивация: повышать качество и доступность медицины, расширять её рамки – от лечения к рынку здоровья, профилактике и культуре жизни. Но важно понимать: отрасли нужны инвестиции, технологии и управленческая экспертиза – без этого она не будет меняться достаточно быстро. Мы ощущаем большой интерес со стороны очень серьёзных инвесторов.

И при этом в медицине главное – врач и пациент. Платформа это не заменяет, она снимает рутину вокруг: процессы, данные, сервис и технологии. Наша задача – построить инфраструктуру так, чтобы врач фокусировался на лечении, а организационные и технические вопросы брала на себя платформа.

– Чем вызван интерес инвесторов к сфере здравоохранения?

– Если опираться на аналитику, то, например, McKinsey уже много лет пи-

шет об одном и том же: всё, что связано со здоровьем человека – не только лечение, но и профилактика, сопровождение, долголетие, качество жизни, – по масштабу может стать экономикой уровня до 50 % ВВП

в развитых странах в горизонте ближайших лет, то есть это релевантно и для нашей страны. Это очень сильная рамка: речь уже не про «узкую медицину», а про огромный контур, который постоянно расширяется.

Отсюда и интерес капитала. Здравоохранение держится на базовой человеческой потребности: в любые времена здоровье остаётся приоритетом, поэтому спрос здесь более устойчивый, а рост – долгосрочный и системный.

И второй мощный драйвер – консолидация российского рынка, которая уже в активной фазе. Фрагментированный рынок неизбежно будет собираться, и платформенные модели позволяют делать это быстрее и эф-

«СЕГОДНЯ ГРУППА ПРЕДСТАВЛЕНА В 105 ГОРОДАХ 31 РЕГИОНА: В ПЕРИМЕТРЕ УПРАВЛЕНИЯ – 70 МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРОВ, 15 ЛАБОРАТОРИЙ И 530 ЛАБОРАТОРНЫХ ОФИСОВ ПОД БРЕНДОМ KDL».



фактивнее – без классической модели поглощений.

Поэтому инвесторы смотрят сюда как на большую, долгую историю роста – одновременно и про качество жизни людей, и про экономику. Мы это чувствуем по интересу рынка: по облигационному выпуску, где спрос заметно превысил предложение, и по регулярным разговорам с крупнейшими инвест-домами – они хотят быть внутри этой трансформации.

– Какой прирост показал «Медскан» за последние годы?

– «Медскан» – компания роста. За последние 7 лет мы выросли в 17 раз и, по оценке Forbes, стали третьим игроком на рынке коммерческой медицины в стране. Сегодня группа представлена в 105 городах 31 региона: в периметре управления – 70 медицинских центров, 15 лабораторий и 530 лабораторных офисов под брендом KDL.

В этом году оборот превысит 40 млрд рублей. Ближайшая цель – 150–200 млрд в горизонте 5 лет. Основной драйвер роста – платформа: масштабирование партнёрской модели, технологий и единой инфраструктуры.

– Помимо бизнеса, вы активно занимаетесь благотворительностью. В частности, внутри «Медскана» был создан фонд «Медскан во благо».

– Все благотворительные инициативы мы сосредоточили в фонде «Медскан во благо». Там и научные программы, и социальные проекты, в том числе в сфере образования и работы с иностранными студентами. Кстати, это ещё и большая возможность для страны: в России учатся около 120 тыс. иностранных студентов-медиков.

«НАША ЗАДАЧА – ПОСТРОИТЬ ИНФРАСТРУКТУРУ ТАК, ЧТОБЫ ВРАЧ ФОКУСИРОВАЛСЯ НА ЛЕЧЕНИИ, А ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ БРАЛА НА СЕБЯ ПЛАТФОРМА».



Это люди, которые несколько лет живут здесь, учат язык, привыкают к нашей системе – и потом уезжают домой с этой связью с Россией. Мы стараемся с ними работать там, где присутствуем: в Сколково, Курске, Воронеже, Перми.

– Вы часто говорите об искусстве как о части медицинского пространства. В «Медскан | Hadassah» везде можно увидеть работы современных

художников. Это эстетика или лечебная среда?

– Один израильский профессор однажды сказал нам простую вещь: искусство – часть терапии. Поэтому каждая работа у нас – не просто «для красоты», а про смысл, про эмоцию, про поддержку.

Когда мы запускали Hadassah, нам хотелось создать живую эмоциональную связь с Израилем, но не через баналь-

ные открытки со старым Иерусалимом. Мы вступили в партнёрство с галереей «Триумф», и так появилась серия Екатерины Белявской: она поехала в Израиль и написала около 200 работ – свои впечатления. Получился такой весёлый калейдоскоп разных человеческих проявлений: и что-то книжное, и молодёжное, старое, новое – апельсины и солнце. Это очень точно передаёт то, каким я вижу Израиль.

– В холле клиники установлена скульптура арт-группы Recycle – это довольно неожиданный объект для медицинского учреждения. Как она здесь появилась и что для вас значит этот объект?

– Эту скульптуру сделали специально для нас. Да, это было серьёзное вложение, но для меня это очень точная метафора нашей миссии – передачи знаний.

Посмотрите на сюжет: люди как будто шепчут друг другу, дальше по-

являются книги, затем гаджеты – и информация «разлетается» и становится доступной многим. Знание передаётся эволюционно – от человека к человеку, от формата к формату – и в итоге расходуется по стране.

Ровно так устроена и наша логика в медицине: в Сколково, где находится центр компетенций, мы собираем лучшие практики и технологии, «упаковываем» их в процессы и стандарты, а затем распространяем по всей сети. **БР**

СПРАВКА



Туголуков Евгений Александрович, инвестор, меценат, акционер и основатель ГК «Медскан». Родился 14 мая 1970 г. в г. Свердловске (ныне – Екатеринбург). Окончил Уральский государственный технический университет по специальности «экономика и управление на предприятии». С 1993 по 2003 г. работал в группе МДМ. В 2003 г. выкупил у промышленной группы МДМ завод

«Красный котельщик», на базе которого создал лидера энергомашиностроительной отрасли – холдинг «ЭМАльянс», специализирующийся на производстве энергетического оборудования для тепловых и атомных электростанций, предприятий газового и нефтехимического сектора. В 2007–2011 гг. – депутат Государственной Думы ФС РФ V созыва, председатель Комитета по природным ресурсам, природопользованию и экологии. В 2012 г. стал владельцем компании Don Agro International (первая российская компания, которая провела IPO на бирже в Сингапуре). В 2013 г. основал сеть многопрофильных медицинских компаний «Медскан». Флагманский актив компаний группы «Медскан» – «Мед-

скан | Hadassah» – московский филиал международной клиники. «Медскан | Hadassah» – первая и единственная в стране иностранная клиника, открывшаяся в Московском международном медицинском кластере в Сколково. В 2022 г. компания «Русатом Хелскеа» (дивизион госкорпорации «Росатом», аккумулирующий компетенции в здравоохранении) приобрела 25,001 % группы компаний «Медскан». В 2022 г. «Медскан» приобрёл сеть KDL, насчитывающую 15 клинично-диагностических лабораторий и свыше 530 медицинских офисов более чем в 40 российских городах. В 2023 г. «Росатом» увеличил долю в АО «Медскан» до 50 %. Входит в Совет предпринимателей г. Москвы.

Магазины дикой северной рыбы, таёжных сладостей и икры «Азбука Севера»

Мы являемся ритейлером качественной и невероятно вкусной дикой рыбы и отменных деликатесов. Мы знаем, что в любом продукте питания **качество превышает все**, поэтому у нас оно всегда на высоте.



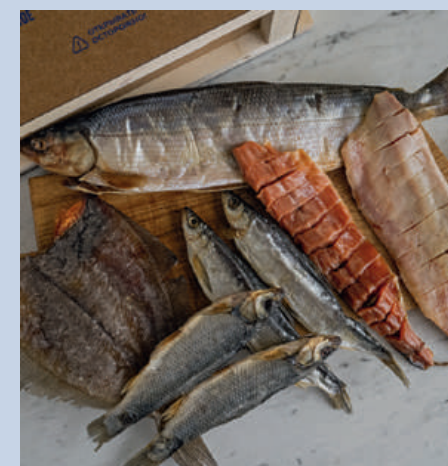
Эксклюзивное «Строганина-шоу»

«Строганина шоу» – это кулинарное шоу из российской северной рыбы – лучшей в мире **по гастрономическим качествам и пользе для здоровья**.

Это красиво и вкусно – гурманы будут в восторге! Мероприятие проводится **бренд-шефом** сети гастрономических магазинов «Азбука Севера».



Корпоративные подарки, которые не приедаются



Соберем набор быстро, на любой вкус и бюджет! Наши подарки пользуются спросом и отправляются по всей России.

За **8 лет** работы нам удалось осчастливить многих людей, **эти эмоции бесценны**.

Контакты:
azbuka-severa.ru
+74955322220

Наши магазины:
Можайское шоссе д.32
Аминьевское шоссе д.26А



БИЗНЕС-ШКОЛА РСПП: ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТА

14 февраля состоялось одно из главных мероприятий Бизнес-школы РСПП – день рождения её президента, главного редактора журнала «Бизнес России», основателя Благотворительного фонда «Живём» и мамы четверых детей Евгении Шохиной.



Евгения Шохина с самыми близкими (слева направо): Александр, старший сын, Александр Николаевич, папа, Татьяна Валентиновна, мама, Мария и Вера, дочери, Володя, младший сын

По доброй многолетней традиции Евгения вместо подарков и цветов просила делать пожертвования в основанный ею 6 лет назад Благотворительный фонд «Живём». Традиция родилась гораздо раньше. Более 10 лет назад был объявлен сбор средств для покупки квартиры многодетной маме в Тульской области. Благодаря этому мама, на тот момент гражданка Таджикистана, получила российское гражданство и устроилась на работу. В противном случае детей бы изъяли, а маму депортировали. Эта история легла в основу выбора направления работы Фонда. Сейчас Фонд улучшает жилищные условия малоимущих многодетных семей, инвалидов и пенсионеров, оказавшихся в кризисной ситуации. Работа ведётся по всей стране, и за это время была оказана помощь сотням людей.

И всегда приятно видеть, что друзья Евгении с радостью откликаются на просьбу о пожертвованиях.

На мероприятии известный искусствовед, кандидат философских наук Армен Апресян рассказал гостям великие истории любви главных русских художников. О тех, кто вдохновлял и помогал творить Айвазовскому, Репину, Серову и Кончаловскому.

Писатель Павел Селуков вместе с актёрами театра МХТ им. Чехова прочёл свои рассказы, которые завершились отрывком из спектакля «Добыть Тарковского» по его одноимённой книге.

«Почти как дома» – неформальный слоган Бизнес-школы РСПП, который подтверждает уютную атмосферу любого мероприятия, а уж дня рождения – особенно.

БР

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БИРСПП



Александр Браверман, первый заместитель председателя ВЭБ.РФ, Евгения Шохина, президент Бизнес-школы РСПП, главный редактор журнала «Бизнес России», основатель Благотворительного фонда «Живём», Владимир Фролов, основатель Frolov Gallery, генеральный продюсер Бизнес-школы РСПП



Алан Кодзаев, генеральный директор ООО «Газпром межрегионгаз Владикавказ», председатель Северо-Осетинского РОР «Союз промышленников и предпринимателей», и Владимир Резников, основатель ООО «МорНефтеГазСтрой», президент МО «Рыбаки & Охотники»



Дмитрий Столков, заместитель начальника Управления Президента РФ по общественным проектам Администрации Президента РФ, действительный государственный советник РФ 2 класса, с супругой Анастасией Столковой, первым заместителем директора по развитию Фонда Росконгресс, членом Общественной палаты РФ



Армен Апресян, искусствовед, кандидат философских наук, доцент кафедры эстетики философского факультета МГУ им. М. В. Ломоносова



Лариса Белоусова, руководитель Управления конференций ТАСС



Лев Ашрафян, директор Института онкогинекологии и маммологии, академик РАН, заслуженный врач Российской Федерации, с супругой Еленой



Наталья Ерёмкина, президент АО «Объединённая металлургическая компания», Евгения Шохина и Владимир Фролов



Варвара Ртищева, продюсер спектакля «Добить Тарковского» по рассказам Павла Селукова, Наталья Ерёмкина, Антон Лобан, актёр, Владимир Фролов, Евгения Шохина и младший сын Володя, Дмитрий Сумин, актёр, Александр Шохин, президент РСПП, Кузьма Котрелёв, актёр, Денис Парамонов, актёр и режиссёр, Мария Сокольская, актриса



Дмитрий Сумин и Антон Лобан



Сцена из спектакля



Александр Щербук и Яна Степанова



Павел Селуков, писатель, сценарист, читает свои рассказы



Сцена из спектакля «Добыть Тарковского» по рассказам Павла Селукова в исполнении актёров МХТ им. А. П. Чехова Дмитрия Сумина, Дениса Парамонова, Кузьмы Котрелёва, Марии Сокольской, Антона Лобана

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСМТ



Павел Колобков, заместитель председателя правления ПАО «Газпромнефть», олимпийский чемпион по фехтованию на шпагах, с Евгенией Шохиной и Владимиром Фроловым



Михаил Мальвинский, владелец CRANES.RENT, и Алексей Гинзбург, архитектор



Оксана Деревянко, главный редактор Клуба ОЦО и Эффективных Бизнес-Систем, и Алексей Комиссаров, ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)



Михаил Смирнов, первый вице-президент ИК АЕОН, с супругой Еленой



Дмитрий Катков, заместитель генерального директора по корпоративной безопасности Агрохолдинга «Просторы», с супругой Ольгой



Алексей Захаревский, основатель компании ARTOX, с Евгенией Шохиной



Николай Братерский, кортадор



Александр Петрелли, галерея «Пальто», Евгения Шохина, Владимир Фролов, Эльмира Сафина, художник



Художник Миша Most дарит свой диптих



Сергей Ильченко, генеральный директор ООО «Северо-Западные Лаборатории и Производство»



Алёна Кремер, продюсер, основатель маркетингового агентства DPG



Армен Апресян и Алексей Сундуков, художник

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСМП



Оксана Чумичева, дизайнер, и Владимир Дмитриев, заведующий кафедрой «Государственно-частное партнёрство» Финансового университета при Правительстве РФ



Александр Павлов, главный управляющий партнёр по развитию искусственного интеллекта ВЭБ.РФ



Алексей Сундуков, Александр Корсунов, председатель движения «Здоровый выбор», Дмитрий Гутов, художник



Фото сверху:
гости мероприятия.
На переднем плане
Лев Ашрафян
с супругой
и Александр Шохин
с супругой

Фото слева внизу:
Евгения Вронская,
заместитель
генерального
директора по
МТО АО «Военно-
инженерная
корпорация»,
и Евгения Шохина

На фото справа:
Денис
Коноваленко,
управляющий
партнёр компании
«Прайм Лайф»,
с супругой
Алёной
Брынцаловой





Данила Козлов,
«Азбука Севера»,
со «Строганина-шоу»



Александр Менчук, академик Российской Академии Рекламы,
и Яна Менчук, издатель, главный редактор газеты «На Рублёвке
Life», ведущая шоу «Лицом к лицу»



Наталья Мазурина, финансовый директор ГК «М-Продакшн»,
Евгения Шохина и Владимир Фролов



Павел Ключков,
диджей



Павел Ключков, Евгения Шохина с младшим сыном Володей



Евгения Шохина
и Николай Савельев,
генеральный директор
компании Greensiz



Слушатели EMBA 13 Бизнес-школы РСПП во время тренинга Сергея Бека, экзекютив и командного коуча, консультанта, партнёра Holzman Global Faculty

EMBA 13 – СЧАСТЛИВОЕ ЧИСЛО БИЗНЕС-ШКОЛЫ РСПП

В текущем так называемом учебном году в Бизнес-школе РСПП программу «Оптимизация бизнес-процессов в условиях глобальных вызовов и изменений» проходит уже 13-я по счёту группа. Так называемом – потому что здесь не про учёбу, а про открытие новых горизонтов, вдохновение, идеи. Самое главное, Бизнес-школа РСПП – это уникальная атмосфера доверия и поддержки.

Как обычно, среди слушателей программы – собственники бизнеса и топ-менеджеры крупных корпораций, которые в силу своего бэкграунда и сами могли бы открыть собственные бизнес-школы. Но люди приходят сюда для получения положительных эмоций,

новых практических знаний, смены настроек. Кто-то летает на Мальдивы, а кто-то идёт на программу EMBA (одно другого, правда, не исключает). Всего три дня в месяц, и девять модулей меняют жизнь в лучшую сторону каждого, кто готов к позитивным изменениям.

БР



Михаил Пиотровский, генеральный директор ФГБУК «Государственный Эрмитаж», и Александр Шохин, президент РСПП. После мастер-класса Михаила Пиотровского для слушателей Бизнес-школы РСПП

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



Евгения Шохина,
президент
Бизнес-школы РСПП,
главный редактор
журнала
«Бизнес России»,
основатель
Благотворительного
фонда «Живём»,
Александр Шохин



Михаил
Пиотровский



Инна Баженова,
основатель фонда
IN ARTIBUS,
коллекционер



Дмитрий Пумпянский, президент Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей,
Александр Шохин, Наталья Ерёмкина, президент ОМК

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



На мастер-классе Романа Троценко. На переднем плане: Дмитрий Столков, заместитель начальника Управления Президента РФ по общественным проектам Администрации Президента РФ, действительный государственный советник РФ 2 класса, Дмитрий Гутов, художник, и сам Роман Троценко слушают рассказ Павла Селукова о Романа Троценко



Слушатели EMBA 13 Бизнес-школы РСПП на мастер-классе Романа Троценко

Роман Троценко, основатель Группы компаний АЕОН, член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП, проводит мастер-класс для слушателей Бизнес-школы РСПП





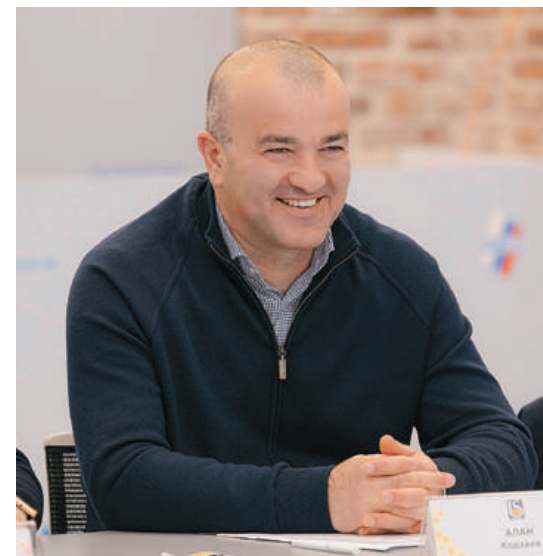
Андрей Свинцов, заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по информационной политике, информационным технологиям и связям, Дмитрий Попов, учредитель, председатель совета директоров ГК «Миллениум»



Сергей Ткач, собственник ГК «Мелленниум», Владимир Новак, собственник и генеральный директор ООО «СЛ Финансовые услуги», партнёр, уполномоченный андеррайтер Cloyds Banking Group (до 2022 г.) SL Group, член Комиссии по страхованию ТПП РФ, основатель Calooking



Михаил Алексеев, президент – председатель Правления АО «Почта Банк», профессор НИУ «Высшая школа экономики», д.э.н., член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП, Павел Колобков, заместитель председателя Правления ПАО «Газпром нефть», олимпийский чемпион по фехтованию на шпагах. Автограф-сессия после мастер-класса Михаила Алексеева



Алан Кодзаев, генеральный директор ООО «Газпром межрегионгаз Владикавказ», председатель Северо-Осетинского РОР «Союз промышленников и предпринимателей»



Владимир Резников, основатель ООО «МорНефтеГазСтрой», президент МО «Рыбаки & Охотники»



Евгения Шохина и Алексей Репик, председатель «Деловой России», председатель Общественного совета при Минэкономразвития России, основатель группы компаний «Р-Фарм», член Правления РСПП, член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП, на мастер-классе Алексея Репика



Владимир Новак



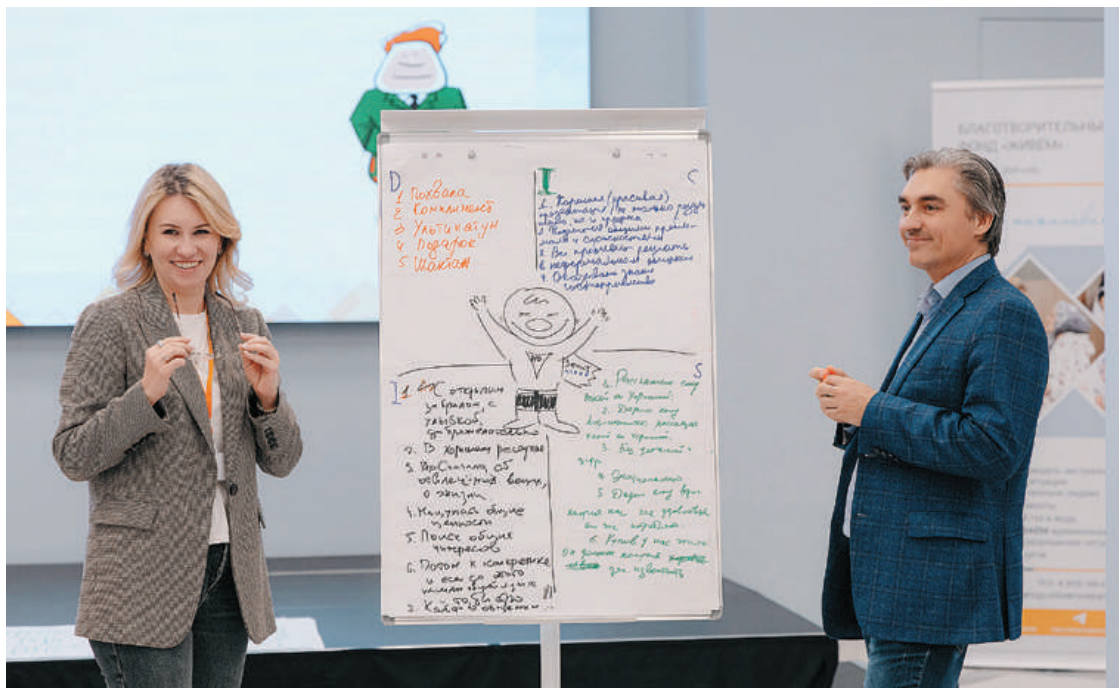
Марина Галанова, директор по персоналу ООО «Нижегороднефтегазпроект»



Темур Шакая, член Правления РСПП, сооснователь конструктора социальных сетей DAOGRAM, детской социальной сети INDIGO и детского искусственного интеллекта Leo INDIGO, сооснователь брендов: аптеки «Горздрав», «Лошадиная сила», «Хлебосольное подворье Григория Лепса», дважды лауреат банковской премии SPEAR'S в категории «Бизнесмен года», совладелец софта «ИнфоАптека», член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП, и Наталья Мазурина, финансовый директор ГК «М-Продакшн»



Сергей Горьков, председатель Российско-Арабского делового совета, член Попечительского совета Бизнес-школы РСПП, даёт мастер-класс слушателям EMBA 13 Бизнес-школы РСПП



Елена Шалашова, директор по экономике ООО «Амитекс», и Андрей Свинцов



Павел Колобков и Сергей Ткач



Александр Варварин, статс-секретарь – вице-президент по правовому регулированию и правоприменению РСПП



Владимир Боднарюк, ведущий эксперт-консультант компании «Организация Времени» по темам личной и корпоративной эффективности, продуктивного использования информационных технологий



Денис Шалашов, учредитель ООО «Амитекс», и Вадим Юдин, научный руководитель Бизнес-школы РСПП, основатель и генеральный директор консалтинговой группы GUARCESS, профессор МФЮА



Денис Шалашов, Сергей Зубков, генеральный директор ООО «ГК "Техноспас"», Сергей Ткач, Михаил Сарычев, генеральный директор ООО «ДиБиАй»



Данил Мефёд, исполнительный директор ООО «Кофе Плюс» (ТМ MakBush)



Игорь Ниесов, генеральный директор компании KeyHabits, кандидат психологических наук, PhD



Евгения Вронская, заместитель генерального директора по МТО АО «Военно-инженерная корпорация», и Алан Кодзаев



Андрей Свинцов, Дмитрий Попов, Владимир Резников, Владимир Новак



Дмитрий Пересветов, главный бухгалтер ПАО «Ростелеком», директор Общего центра обслуживания «Ростелекома», эксперт Бизнес-школы РСПП



Евгения Вронская



Елена Шалашова, Марина Галанова и Наталья Мазурина



Дмитрий Попов, Михаил Сарычев и Евгения Шохина



Андрей Свинцов, Анастасия Карпенко, заведующий кафедрой общей и социальной психологии МГИМО МИД России, профессор, доктор психологических наук, Grand Doctor of Philosophy, кандидат социологических наук, заслуженный деятель науки РФ, Владимир Фролов, основатель FrolovGallery, генеральный продюсер Бизнес-школы РСПП, Сергей Зубков, Дмитрий Попов

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП



Всеволод Бебутов, председатель совета директоров и генеральный директор АО ГК «Азот», эксперт Бизнес-школы РСПП



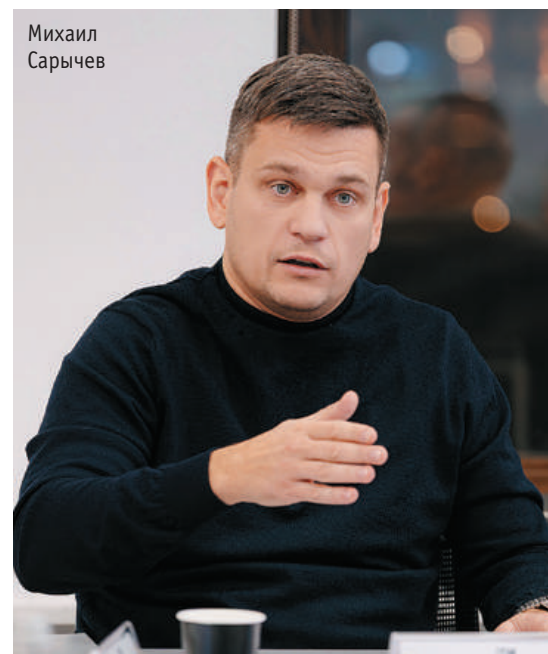
Евгений Киселёв, президент Союза профессиональных медиаторов «М2В» (mediation2business), советник президента МОЭКС (Международная организация экономического и культурного сотрудничества), эксперт Бизнес-школы РСПП, Дмитрий Попов



Алан Кодзаев и Наталья Мазурина



Александр Варварин и Сергей Зубков



Михаил Сарычев



Даниил Мефёд



Александр Варварин



Николай Соустин, профессор практики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, президент и старший партнёр агентства «Маркеторика»



Елена и Денис Шалашовы



Татьяна Самойлова, бизнес-тренер, Executive-коуч, автор и ведущая курсов «Психология в бизнесе», «Развитие эмоционального капитала»



Анастасия Карпенко и Владимир Резников



Андрей Мудрый, бизнес-тренер, эксперт по управлению продажами, консультант по построению систем продаж, продвижения и сервиса, член совета директоров ряда российских компаний

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ВШЭ

Во время выездного модуля группы слушателей ЕМВА 13 Бизнес-школы РСПП на фоне Шуховской башни в Выксе



Посещение Выксунского металлургического завода – ОМК (Объединённая металлургическая компания)

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП





На фоне мурала художника Миши Most на территории Выксунского металлургического завода



На встрече с Александром Барыковым, управляющим директором Выксунского металлургического завода



Посещение Музея истории завода в усадебно-промышленном комплексе «чугунных королей» – братьев Баташёвых



Обзорная экскурсия по Выксе

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА БШ РСПП



На встрече с Александром Авдеевым, губернатором Владимирской области



Посещение Гусевского хрустального завода им. Мальцова



В Парк-отеле «Усадьба Мещерская»



Мастер-класс в кузнице-музее Бородиных с ковкой своего гвоздя на удачу. Кузница – это творческая мастерская потомственных кузнецов Бородиных, является центром сохранения кузнечного ремесла и народных традиций

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ВШ Р СПП



Вадим Дымов, основатель компании «Дымов», одного из крупнейших российских производителей колбас и мясных изделий, основатель книжной сети «Республика», проводит экскурсию по керамической мануфактуре «Дымов Керамика»

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП



Посещение Дворцового завода и Музея российских национальных напитков в Гавриловом Посаде, основанного Игорем Кехтером, предпринимателем, ресторатором, выпускником ЕМВА 12 Бизнес-школы РСПП





На встрече с Владимиром Седовым, основателем компании «Аскона», создателем Доброграда



Лада Силина, директор ОАНО «Школа и детский сад "МИР"», г. Доброград



Выступление мужского хора Спасо-Евфимиева монастыря в соборе Рождества Пресвятой Богородицы, г. Суздаль

ФОТО: ФОТОСЛУЖБА ВШ РСПП

С 1999 до 2013 года журнал издавался под названием «Промышленник России»



Реквизиты для банковского перевода:
 ООО «Бизнес-школа РСПП».
 109240, г. Москва, Котельническая набережная, д. 17,
 ИНН 9705053865, КПП 770501001,
 р/с 407028101050002270, БИК 044525411,
 к/с 30101810145250000411
 в филиале «Центральный» Банка ВТБ (ПАО), г. Москва

БИЗНЕС РОССИИ



РЕДАКЦИЯ:

Евгения Шохина Главный редактор
Владимир Фролов Генеральный продюсер
Виктор Родионов Шеф-редактор
Алексей Лоссан Обозреватель
Олег Овчинников Корреспондент
Александра Серёгина
Дмитрий Новиков
Павел Дмитриев
Дмитрий Пригула Фотокорреспонденты
Наталья Шляпникова
Анастасия Астафьева Корректур
Сергей Пронин Вёрстка
Татьяна Мацневская
Михаил Саянов Цветокоррекция
Мария Ахмедова Бильд-редактор

ДИРЕКЦИЯ:

Юлия Симбирева Генеральный директор
Ирина Сухоносик Руководитель издательского направления
Кристина Оборина 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 БШ РСПП, ТАСС,
 РИА «Новости» / МИА «Россия сегодня».

ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

Члены Бюро Правления РСПП, члены Правления РСПП,
 руководители региональных отделений РСПП.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПАРТНЕРСТВО

Журнал является информационным партнёром
 крупнейших деловых и культурных мероприятий.

ИЗДАТЕЛЬ

ООО «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.

ПЕЧАТЬ

Типография Rido 603074, г. Нижний Новгород,
 ул. Шалапина, д. 2А, +7 (831) 275-41-60, rido@rido.ru

Тираж 10 000 экз.

Распространяется бесплатно.

Полное или частичное воспроизведение
 или размножение каким бы то ни было способом
 материалов, опубликованных в настоящем издании,
 допускается только с разрешения редакции.

Мнения авторов могут не совпадать с мнением редакции.

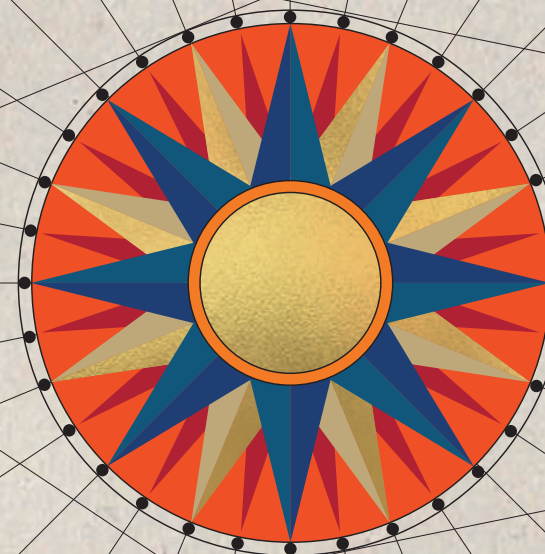
Информация действительна по состоянию
 на 17.03.2026.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
«РОССИЯ»



Выставка

УРОКИ ГЕОГРАФИИ



3 апреля – 9 июля 2026

russia.ru

Москва, Краснопресненская набережная, 14, Национальный центр «Россия»

Реклама



**«КРЕПКАЯ СЕМЬЯ —
ЭТО СИЛА И МОГУЩЕСТВО
РОССИИ»**

Игорь МЕШКОВ,
президент АО «Корпорация
Красный Октябрь»