



голос российского бизнеса

# ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ

**Алексей КУДРИН**

О том, как сохранить пенсии  
на достаточном уровне

стр. 8

**Виктор ОЛЕРСКИЙ**

О доставке грузов  
по воде

стр. 68

**Николай МЕРКУШКИН**

О ключевом кластере  
в Самарской области

стр. 32

**Александр ДОБРОВИНСКИЙ**

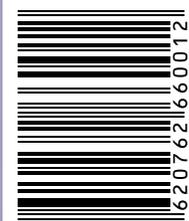
О зеленом паспорте  
с рогами на обложке

стр. 134



главная тема:

# КЛАСТЕРНАЯ ПОЛИТИКА



1 2 0 1 0  
4 16207 6216 60012 |

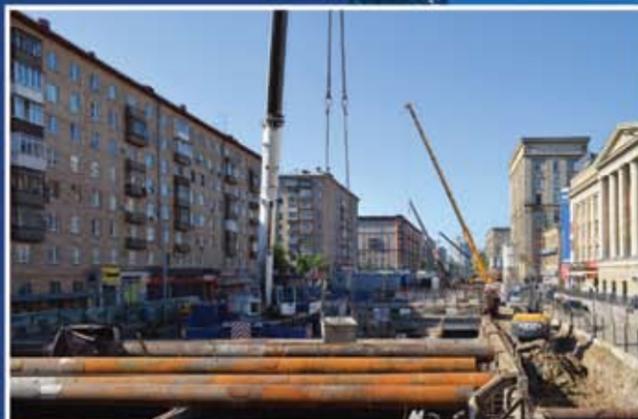
октябрь 2012

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВО ЭНЕРГЕТИКА

## СТРОИТЕЛЬСТВО ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ОБЪЕКТОВ ЭНЕРГЕТИКИ



Строительство инженерной инфраструктуры трассы М4 «Дон», Россия



Проектирование и строительство инженерных сетей и коммуникаций транспортной развязки на Дмитровском шоссе, Москва



Реализация комплексного проекта резервного энергоснабжения для муниципальных образований общей мощностью 27 МВт, Ханты-Мансийский АО



Строительство мини-ТЭЦ мощностью более 4 МВт для завода по производству нанополимеров ЗАО «Метаклэй», инвестируемого Госкорпорацией «Роснано», Брянская обл.

**В**ажнейший итог прошедшего месяца – дальнейшее расширение зоны для дискуссий. На этот раз самым обсуждаемым документом стал проект федерального бюджета. Нельзя сказать, что раньше документ не критиковался заинтересованными сторонами. Отличием стала концентрация дискуссии не только на суммах по конкретным расходным статьям (любимая забава всех лоббистов), но и на концептуальных подходах к формированию федерального бюджета.

Отдельные министерства даже рискнули высказать радикальное предложение по поводу давно согласованного бюджетного правила – сократить целевое значение Резервного фонда с 7 до 5% ВВП. Даже предложения РСПП были мягче – снизить темпы пополнения фонда.

Что тревожит бизнес – некоторые избыточно оптимистично настроенные министерства и ведомства пришли к выводу, что если ещё немного повысить фискальную нагрузку на работодателей (в данном случае в рамках реформы пенсионной системы), то ничего страшного не случится. Расчёт того, а не приведёт ли это повышение к снижению деловой активности, похоже, не производился.

Не было и желания сначала разобраться – где столь вредные рабочие места, что правомерно ставить вопрос о досрочной пенсии, а где это лишь дань традиции, и только потом увеличивать нагрузку на работодателей. При этом бюджет, оказывается, можно формировать исходя из несогласованных параметров ключевых реформ. Неважно, что социальные партнёры против, лишь бы «цифры сходились».

Единственный позитивный момент – позиция руководства страны, требующего учитывать в бюджете стратегические задачи развития страны.

Статистические итоги августа не добавляют оптимизма. Российская экономика тормозит, ситуация в мировой экономике сложная. Усиливается социальная нестабильность в наиболее пострадавших от кризиса странах Еврозоны.

Отдельный вопрос – достижение прогнозных показателей из майских указов Президента РФ. Неприемлема ситуация, когда целевое значение большей части показателей может быть достигнуто только в рамках так называемого «форсированного» сценария, не являющегося основным (пото-



**Александр ШОХИН,**  
Президент РСПП,  
председатель  
редакционного совета

*Александр Шохин*

му что по логике ведомств сценарий, предполагающий «качественный прорыв в улучшении бизнес-климата», основным быть не может...).

Но не всё так мрачно. Успешно прошёл саммит АТЭС. Его в какой-то степени можно считать репетицией перед саммитом «Большой двадцатки», который пройдёт через год в Санкт-Петербурге, что важно для РСПП как координатора проведения Бизнес-двадцатки. Участие компаний-членов Российского союза в подготовке саммита АТЭС дало нам возможность посмотреть на организационную работу «изнутри».

Состоялся очередной Сочинский форум. На нём ведущими бизнес-организациями подписана Антикоррупционная хартия – бизнес борется с коррупцией не менее активно, чем государство. Если это будет дорогом двусторонним движением, будут и подвижки.

Активно работает Открытое Правительство – обсуждение на его заседании проекта закона «О государственном стратегическом планировании» и открытость для сотрудничества разработчика – Минэкономразвития России – позволили во многом учесть в документе предложения работодателей по формализации участия бизнеса в процессе стратегического планирования.

Минимального (и, возможно, временного) улучшения ситуации на мировых

финансовых рынках оказалось достаточно для того, чтобы активизировалась реализация одного из важнейших пунктов майских указов Президента РФ, предполагающего сокращение доли государства в экономике – Банк России продал 7,6% акций Сбербанка.

Обсуждается драфт новой дорожной карты АСИ – по повышению качества регуляторной среды, стал публичным проект закона об Уполномоченном при Президенте РФ по защите прав предпринимателей (хотя он вызывает многочисленные вопросы и сомнения). Продолжается дискуссия по проекту Гражданского кодекса РФ (кстати, неплохо, что в неё влилась и Общественная палата).

Возвращаясь к обсуждению Стратегии пенсионной реформы, пока ситуация остаётся сложной. Представители бизнес-общества участвовали в подготовке документа, на площадке РСПП проводились его публичные обсуждения с участием Министра труда и социальной защиты России, но к выбору развилки бизнес пока привлекают неохотно.

Традиционный формат «слушать, но не слышать» не сломлен, как и тяга к выбору простых решений – повысить нагрузку, забыть о стратегических решениях в пользу сиюминутных проблем. Мы предлагаем искать деньги не у бизнеса, а там, где есть неэффективность или избыточность государства, например в сфере повышения качества управления активами или ускорения приватизации. А остальные высвободившиеся резервы направить на инвестиции и в ФНБ.

Россия уже официально присоединилась к ВТО, но ситуация не стала полностью прозрачной. Есть цифра, не вызывающая особых разногласий, – это величина прямых потерь бюджета от снижения пошлин – 237 млрд руб. в 2013 г. А список компенсационных мер продолжает обсуждаться, так что объём бюджетных расходов по этим статьям может «поплыть».

Вопросы взаимодействия бизнеса и власти после присоединения России к ВТО, дополнительные компенсационные меры для «уязвимых секторов» будут обсуждаться в рамках целого цикла мероприятий на площадках РСПП, включая региональные. Первое из обсуждений пройдёт на заседании Правления РСПП 10 октября.

Дискуссия обещает быть жаркой, как и вся осень.



8



32



36



40



46



54

### Мониторинг

**6** Индекс деловой среды в сентябре. А воз и ныне там...

**8** Пенсионная реформа: не рубить сплеча

**14** Андрей ГОЛЬЦБЛАТ  
Обзор законодательства за август-сентябрь 2012 г.

**20** Бизнес-дневник

**Главная тема –**  
Кластерная политика

**22** Кластеры – нужны ли они российской экономике?

**32** Николай МЕРКУШКИН:  
„У области огромный потенциал формирования кластеров“

**36** Максим ШЕРЕЙКИН:  
„Мы стремимся привлечь в регион профессионалов“

**40** Владимир ДОВГИЙ:  
„Кластеры – системный инновационный инструмент“

**46** Андрей ПРОКОФЬЕВ:  
„Завод будущего – ключевой проект кластера“

**49** Карен АРАКЕЛЯН  
Организационно-правовые особенности создания кластеров на территории Российской Федерации

**50** Алексей КОНДРАТЬЕВ  
Москва как мегакластер и международный финансовый центр

**54** Ольга АРХАНГЕЛЬСКАЯ:  
„Удача приходит к людям деятельным“

**58** Бизнес-дневник

**Отрасль**  
Судостроение

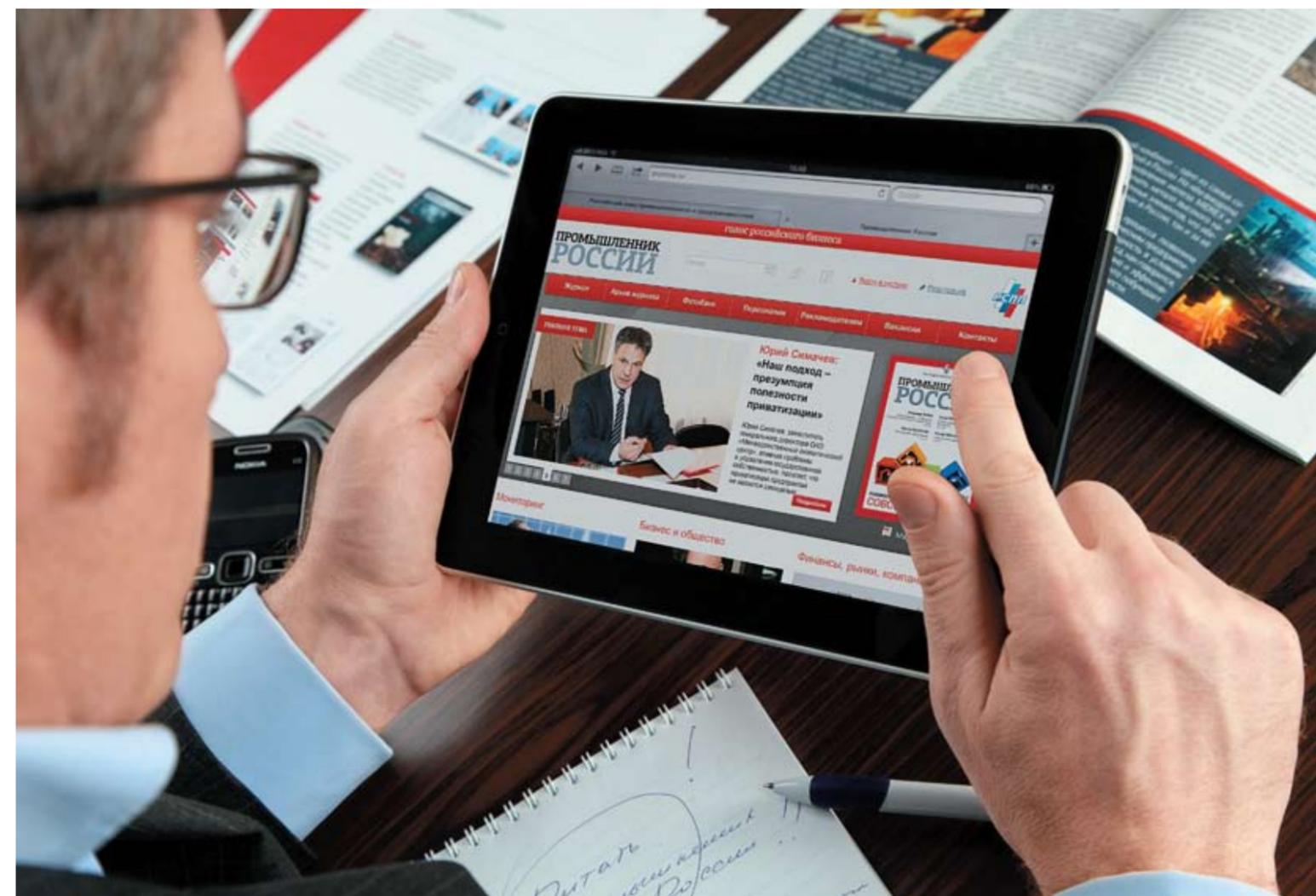
**60** Судостроительная отрасль: все надежды на Арктику

**68** Виктор ОЛЕРСКИЙ:  
„Мы себе поставили задачу: либо всё, либо ничего“

**74** Алексей КЛЯВИН:  
„Средний возраст флота вызывает беспокойство“

ПРОМЫШЛЕННИК  
РОССИИ

ГОЛОС  
РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА В СЕТИ



**promros.ru**



60



104



128



68



74



78

**78 Борис НОВОСЕЛЬЦЕВ:**  
„ Нам поверили, что в России могут строить суперяхты ”

**82 Александр АЛЁШКИН:**  
„ Наши разработки не имеют аналогов в зарубежной практике ”

**86 Александр БУЗАКОВ:**  
„ Люди являются главным богатством верфи! ”

**90 Михаил ЧЕМОДУРОВ:**  
„ Проект каждой нефтяной платформы уникален ”

**94** «Плывать по морю необходимо...»

**102** Бизнес-дневник

## Финансы, рынки, компании

**104 Андрей МИТЮКОВ:**  
„ Эффективная компания создаётся счастливыми людьми ”

**108 Валерия ЧЕРНОВА**  
Позиционирование первого лица в сфере профессиональных услуг

**114 Виля ВЕРСАН**  
Бизнес, ориентированный только на прибыль, опасен

**118 Арман ГУКАСЯН**  
Венчурные инвестиции и проблемы современных стартапов

**120 Алексей СИРОТИН**  
«Сырые» проекты: в России мало инвестируют не только из-за кризиса

**122** Бизнес-дневник

## Бизнес и общество

**124 Александр КОСТЮК**  
О трагизме в искусстве

**128 Сергей САЗОНОВ:**  
„ Нам ещё 6 лет, а не уже! ”

**134 Александр ДОБРОВИНСКИЙ**  
Мая твою не понимаю

**138 Турнир по спортингу:**  
Новый вид благотворительности

**140 Ирина МАСЛОВА**  
Дать возможность увидеть мир во всех красках

**142** Бизнес-дневник

# ФОТОБАНК ЖУРНАЛА ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ

- Уникальные фотографии лидеров мнений – представителей бизнес-сообщества, органов власти, общественных деятелей и людей из мира культуры и искусства
- Знаковые мероприятия при поддержке или с участием РСПП
- Редкие фото городов, исторических объектов и промышленных предприятий



Издательский дом РСПП предлагает следующие виды фотоуслуг:

- Фоторепортажи с нефтегазовых месторождений и промышленных объектов.
- Съёмка форумов, конференций и других знаковых событий.
- Постановочные фотосессии руководителей и топ-менеджеров.

По вопросам приобретения фотографий и заказа услуг фотографа обращайтесь:

Светлана Бобрынёва  
раб.: +7 (495) 663-04-04 доб.1182  
моб.: +7 (985) 222-03-98  
e-mail: BobrinyovaSA@rspp.ru



# Индекс деловой среды в сентябре.

## А ВОЗ И НЫНЕ ТАМ...

В СЕНТЯБРЕ БЫЛ ПРОВЕДЁН ОЧЕРЕДНОЙ РАУНД ОПРОСА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА. ГЛАВНЫЙ ИТОГ – СВОДНЫЙ «ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ РСПП» ОСТАЁТСЯ В НЕГАТИВНОЙ ЗОНЕ, ХОТЯ ПО СРАВНЕНИЮ С АВГУСТОМ СИТУАЦИЯ НЕМНОГО УЛУЧШИЛАСЬ (45,7 И 47,7 ПУНКТА СООТВЕТСТВЕННО).

По предварительным статистическим данным, в августе продолжилось «торможение» отдельных макроэкономических показателей, включая промышленное производство, зафиксированное и Индексом деловой среды, так что некоторое улучшение сводных оценок в сентябре даёт основания для очень сдержанного оптимизма.

Субъективная оценка делового климата остаётся отрицательной уже на протяжении 9 месяцев, но и здесь наблюдается некоторый позитивный сдвиг (39,2 пункта в августе и 45,1 в сентябре).

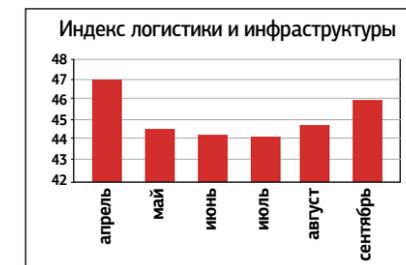
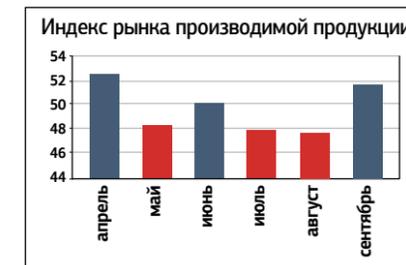
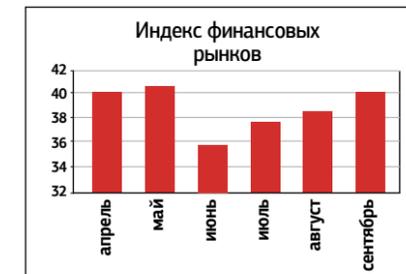
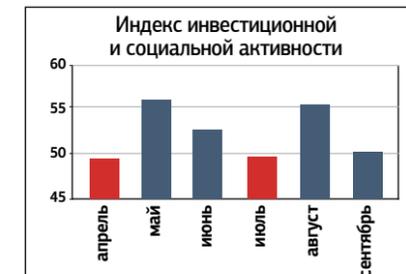
Индекс рынка производимой продукции вернулся в позитивную зону (51,7 пункта). Компании отмечают рост спроса по сравнению с предыдущим месяцем как в целом в отрасли (+7,6 пункта), так и на продукцию компании (+15,3 пункта). Также в зону положительных значений вернулся индекс B2G (52,1 пункта).

При этом негативными остаются оценки индекса B2B (48,8 пункта). Позитивной остаётся ситуация в части новых заказов на продукцию/услуги (65,3 пункта), тогда как сроки выполнения существующих заказов на продукцию/услуги компании, обязательства компании перед контрагентами и контрагентов перед компанией тянут индекс вниз.

Как и индекс логистики (45,8 пункта), индекс финансовых рынков устойчиво отрицателен (-10 пунктов), но и здесь есть некоторые признаки стабилизации ситуации. Состояние финансо-

### Индекс деловой среды РСПП

Показатели	Июль	Август	Сентябрь
Индекс рынка производимой продукции	47,8	47,6	51,7
Индекс логистики и инфраструктуры	44,1	44,6	45,8
Индекс B2B	47,3	46,3	48,8
Индекс B2G etc.	50,6	47,7	52,1
Индекс финансовых рынков	37,6	38,7	40
Индекс личной оценки делового климата	37	39,2	45,1
Индекс инвестиционной и социальной активности	49,4	55,5	50,4
<b>Индекс деловой среды РСПП</b>	<b>44,8</b>	<b>45,7</b>	<b>47,7</b>



вого и валютного рынка по-прежнему тревожит респондентов (34,7 и 32,6 пункта соответственно), тогда как оценка финансового положения компании

вернулась в положительную зону (52,8 пункта), что соответствует более-менее позитивным «спросовым» оценкам с поправкой на некоторые проблемы во вза-

**Позитивной остаётся ситуация в части новых заказов на продукцию/услуги.**

имоотношениях с контрагентами. При этом последние 4 месяца наблюдается отчётливая положительная динамика индекса финансовых рынков.

В слаболожительной зоне находится Индекс социальной и инвестиционной активности (50,4 пункта). Несколько сократилась доля компаний, реализующих инвестиционные проекты, – менее половины опрошенных. Найм на работу новых сотрудников осуществлялся более чем половиной компаний (61,1%), но одновременно опять возросла доля компаний, заявивших о некоторых сокращениях персонала (27,8% участвующих в опросе).

Так что действительно есть некоторые основания для будущего оптимизма: высокая доля компаний, реализующих инвестиционные проекты и нанимающих новый персонал, а также уровень спроса и рост новых заказов.

Материал подготовила  
Управляющий директор  
управления экономической  
политики  
и конкурентоспособности  
РСПП, к.э.н.  
Глухова Мария



## Пенсионная реформа: не рубить сплеча

КАКОЙ БУДЕТ НОВАЯ ПЕНСИОННАЯ РЕФОРМА? ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ ОПУБЛИКОВАЛО В КОНЦЕ АВГУСТА ПРОЕКТ «СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ ДО 2030 ГОДА», И УЖЕ 11 СЕНТЯБРЯ СОСТОЯЛОСЬ ЕГО ПУБЛИЧНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ РОССИЙСКИМИ БИЗНЕС-ОБЪЕДИНЕНИЯМИ НА ПЛОЩАДКЕ РОССИЙСКОГО СОЮЗА ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. ПОЗИЦИЯ БИЗНЕСА ПРОСТА: НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕЛЬЗЯ РАДИ РЕШЕНИЯ СИЮМИНУТНЫХ ПРОБЛЕМ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА НА СКОРУЮ РУКУ РАДИКАЛЬНО ЛОМАТЬ ДЕЙСТВУЮЩУЮ ПЕНСИОННУЮ СИСТЕМУ.



В чём, собственно, заключаются пенсионные проблемы бюджета? В 2002 г., когда в стране стартовала пенсионная реформа, трансферт из федерального бюджета в Пенсионный фонд РФ (ПФР) составлял всего лишь 0,05% ВВП. В 2011 г. он увеличился уже до 4,5% ВВП. В абсолютных цифрах затраты госбюджета на пенсионеров выросли за это время более чем в 40 раз, до астрономической суммы в 2,4 трлн руб.

Благодаря «нефтяной кубышке», накопленной в «тучные годы», Правительству РФ удалось в разгар кризиса значительно повысить пенсии. Расходы ПФР быстро росли: если в 2007 г., накануне кризиса, они составляли лишь 5,4% ВВП (1,8 трлн руб.), то в 2011-м достигли уже 9,2% (4,9 трлн руб.).

Власти пытаются постепенно переложить эти расходы на плечи бизнеса. Взносы налогоплательщиков в ПФР в 2010 г. увеличились на 34% (на 0,7 трлн руб.), а в 2011 г. – на 32% (на 0,9 трлн руб.). Однако даже столь существенного роста налоговой нагрузки на бизнес оказалось недостаточно, чтобы как-то ослабить тяжесть пенсионных выплат для бюджета.

Подобная ситуация таит в себе серьёзные риски: что будет с пенсиями, если из-за падения цен на нефть или нового кризиса снизятся доходы бюджета? Правительство задумалось об очередной реформе пенсионной системы, которая позволила бы уменьшить огромный дефицит фонда и, следовательно, трансферт из бюджета.

Опубликованный в конце августа проект правительственной «Стратегии развития пенсионной системы РФ до 2030 года» стал предметом обсуждения на расширенном заседании Комитета РСПП по развитию пенсионных систем и социальному страхованию, в котором также приняли участие представители общероссийских бизнес-объединений («ОПОРА России», «Деловая Россия», Торгово-промышленная палата) и ключевые эксперты – президент Центра стратегических разработок Михаил Дмитриев и председатель Комитета граж-



Александр Шохин,  
Президент РСПП:

Принимать решение о судьбе пенсионной системы лучше не в увязке с проектом бюджета на очередной год, а исходя из долгосрочной стратегии. ”

данских инициатив, бывший министр финансов Алексей Кудрин.

Заседание открыл Президент РСПП Александр Шохин. В первую очередь он поблагодарил Правительство: «Не все наши предложения учтены, но то, что представители РСПП входили в состав рабочей группы по разработке «Стратегии» – безусловно, положительный момент».

Благодаря «нефтяной кубышке», накопленной в «тучные годы», Правительству РФ удалось в разгар кризиса значительно повысить пенсии.

Далее Александр Шохин отметил «две наиболее острые проблемы». Во-первых, грядущее в 2014 г. завершение налоговых каникул и повышение размера страховых взносов на 4%. «Это нужно взвешенно обсудить», – призвал Президент РСПП.

Во-вторых, судьба пенсионных накоплений. Согласно «Стратегии», обязательная накопительная система будет отменена в 2015 г. Каждый работник получит право отказаться от перечисления пенсионных взносов на свой личный накопительный счёт и направить их в «общий котёл». По расчётам Правительства РФ, если откажутся многие, доходы распределительной системы вырастут, а это частично уменьшит дефицит ПФР.

А пока 2015 г. не наступил и право выбора никто не получил, «Стратегия» предлагает временно уменьшить платежи в накопительную систему и направить их в распределительную.

«Принимать решение о судьбе пенсионной системы лучше не в увязке с проектом бюджета на очередной год, а исходя из долгосрочной стратегии. Нельзя ли найти иные источники решения временных трудностей ПФР?» – обратился Александр Шохин с риторическим вопросом к представителям Правительства РФ, присутствовавшим на заседании.

По его мнению, такие источники есть. Это доходы от приватизации. «Глобальный кризис не позволяет осуществлять агрессивную программу приватизации, но сейчас как минимум Правительство может а) не национализировать частные активы, б) не тратить дивиденды госкорпораций и компаний с госучастием на сделки слияния и поглощения, в) не отказываться от возможности перечислить эти дивиденды в бюджет. Мы вправе именно сейчас поставить эти вопросы», – отметил Президент РСПП, подчеркнув, что средств, необходимых на



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

**Игорь Юргенс,**  
Председатель Комитета РСПП  
по развитию пенсионных  
систем и социальному  
страхованию, глава ИНСОР:

“*На подходе довольно сильное обострение внутривнутриполитической обстановки, поэтому стране нужен социальный договор.*”

крупные сделки в энергетике и нефтяной отрасли, которые сейчас обсуждают в правительстве, достаточно, чтобы решить все текущие проблемы ПФР.

Затем выступил председатель Комитета РСПП по развитию пенсионных систем и социальному страхованию, председатель правления Института современного развития (ИНСОР) Игорь Юргенс.

«Пенсионная реформа начинается не вовремя, – сказал Юргенс. – Мировые рынки и наш внутренний рынок чувствуют дыхание рецессии. Внутривнутриполитическая обстановка в нашей стране не является блестящей, и очень многие силы, нездоровые, демагогические, популистские, начнут использовать пенсионную реформу для раскачивания лодки и самопиара. На подходе довольно сильное обостре-

ние внутривнутриполитической обстановки, поэтому стране нужен социальный договор».

Подготовка такого социального договора требует времени – «полгода, год». Поэтому Юргенс поддержал предложение Шохина искать пока деньги для покрытия дефицита Пенсионного фонда из других источников, а правительству, бизнесу и профсоюзам сесть тем временем за стол переговоров и выработать социальный договор.

По словам Юргенса, принципиальные подходы к пенсионной реформе уже сформулированы: «нужно сохранять накопительную часть, нужно уменьшать дефицит ПФР, не нужно повышать налоги». Более детальная работа может вестись по трём направлениям – реформа системы досрочных пенсий, усовершенствование накопительной системы и пенсионной формулы.

Далее выступил основной докладчик – Министр труда и социальной защиты Максим Топилин, который представил собравшимся правительственную «Стратегию».

«Задача, которая поставлена перед нами, достаточно сложна, – объяснил Топилин. – Мы не должны поднять тарифы страховых взносов, мы должны обеспечить достойный уровень пенсий, при этом мы должны достичь сбалансированности пенсионной системы. В этой конструкции очень сложно искать решения».

Министр подчеркнул, что «никто – ни профсоюзы, ни работодатели, ни представители экспертного сообщества – не подвергает сомнению тезис о том, что накопительная система нуждается в существенном реформировании».

«Риски развития накопительной системы могут привести к очень серьёзным отрицательным последствиям – фактически в обязательном порядке мы изымаем 6% доходов у населения, не спросив у него, согласно оно с этим или нет, и не создав никаких институтов, гарантирующих сохранность этих накоплений», – сказал Топилин.

Он также отметил, что «тариф взносов в пенсионную систему в 2002 году составлял 28%, а сегодня эффективная

ставка – 18,8%, из которых 6% уходит в накопительную часть». «Это всё требует обсуждения. И мы открыты к конструктивному диалогу», – сказал министр.

Далее слово взял сопредседатель Комитета РСПП по развитию пенсионных систем и социальному страхованию, вице-президент нефтяной компании «Лукойл» Леонид Федун. Он дал нега-



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

**Максим Топилин,**  
Министр труда и социальной  
защиты России:

“*Мы не должны поднять тарифы страховых взносов, мы должны обеспечить достойный уровень пенсий.*”

тивную оценку проекту «Стратегии»: «если отбросить всё наносное, получится, что нам предлагается стратегия не развития, а социального регресса».

Во-первых, «в накопительную систему до конца 2012 года вступят уже около 20 млн человек, а в 2015-му таких людей будет уже 35–40 млн. Что-то здесь тормозить, ломать, на мой взгляд, нерационально», – аргументировал Федун своё мнение.

Во-вторых, «Стратегия», по мнению Федуна, воссоздаёт в России пенсионную систему проблемных стран Европы – Италии, Испании, Греции. «Посмотрите, это ровно то, что предлагается в “Стратегии”. Абсолютно! И мы с вами видим, что данная система не работает», – воскликнул сопредседатель Комитета. По его мнению, такая система, вопреки заверениям Минтруда России, никогда не станет сбалансированной, а может, напротив, стать одной из причин будущего кризиса по европейскому образцу, где растущие расходы на пенсионеров стали слишком велики для тех, кто работает.

Федун согласился с предложением Александра Шохина искать дополнительные ресурсы в бюджете для решения временных проблем ПФР. В долгосрочной перспективе, по его мнению, стоит создавать стимулы для максимального продолжения трудовой деятельности в стране.

Далее Федун выступил в защиту накопительной системы, опровергнув расчёты оппонентов, будто доходность пенсионных накоплений – ниже инфляции: «По итогам 10 лет инфляция составила 290%, а средний доход у крупных пенсионных фондов – от

**Леонид Федун,**  
член Правления РСПП,  
сопредседатель Комитета  
РСПП по развитию  
пенсионных систем  
и социальному страхованию:

“*Если отбросить всё наносное, получится, что нам предлагается стратегия не развития, а социального регресса.*”

“*Самая главная задача пенсионной системы – дать людям уверенность, что она будет работать долго.*”

450% до 520%». В кризис негосударственные пенсионные фонды не получили никакой поддержки от государства и выжили. «Говорят, что накопительная система неэффективна. Это неправда», – сказал Федун.

«Самая главная задача пенсионной системы – дать людям уверенность, что она будет работать долго. За последние 10 лет мы уже трижды меняли сценарий накопительной системы, а теперь предлагается ещё одно кардинальное изменение. Рубануть сейчас – значит отбросить страну назад, создать целое поколение людей, которые не будут верить в нашу социальную сферу», – воскликнул докладчик.

Затем слово взяла вице-президент объединения «ОПОРА России» Наталья Ушакова. Она не стала давать оценок проекту «Стратегии», а привела данные опроса молодёжи, занятой в малом бизнесе. Молодые предприниматели считают действующую пенсионную систему непонятной, непрозрачной и непривлекательной: взносы в эту систему очень высоки, а реальный уровень пенсий неудовлетворителен.

Мария Зайкова, председатель комитета по налогам общественной организации «Деловая Россия», также озвучила



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

**Михаил Дмитриев,**  
президент Центра  
стратегических разработок:

“*Наши предложения конструктивны. И мне непонятно, почему правительство, которое требует от нас конструктивных предложений, их в упор не видит.*”

несколько предложений по налоговой реформе, в первую очередь это снижение страховых взносов до 15%. Зайкова не согласилась с идеей Правительства повысить взносы для предприятий, чьи работники имеют право на досрочную пенсию: «Давайте лучше сразу их закроем, чем вот так душить их долго и мучительно».

Она поддержала идею Леонида Федуна стимулировать повышение пенсионного возраста и предложила начать с женщин. «Сейчас женщины в 55 лет – это молодые, красивые, успешные люди, которые хотят и могут работать», – сказала Зайкова. Также она предложила ужесточить требования к тем, кто работает в теневом секторе и не платит страховых взносов, а выйдя на пенсию, получает деньги из ПФР фактически за счёт других.



15–19 апреля 2013 год, Москва

## VI НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Алексей Кудрин,  
председатель Комитета  
гражданских инициатив:**  
”*Предлагается  
зафиксировать  
рост пенсионных  
прав в будущем. Откуда  
возьмутся средства на  
этот рост?*“

«Отрадно, что с РСПП мы дышим в унисон: не стоит за счёт работодателей решать проблемы, накопившиеся в пенсионной системе. Можно задушить бизнес, и кто же тогда будет кормить пенсионеров?» – завершила своё выступление представитель «Деловой России».

Далее слово получил президент Центра стратегических разработок Михаил Дмитриев. Он является автором концепции развития пенсионной системы, которая ранее была одобрена на заседании Бюро Правления РСПП.

«Бесмысленно использовать накопительную систему для решения текущих проблем с дефицитом. Это всем, кажется, понятно, – сказал Дмитриев. – Понятно и то, что в накопительной системе есть огромные проблемы. Разница позиций бизнеса и правительства в том, что правительство рассматривает эти проблемы как повод для ликвидации системы, а мы – как повод для их решения». По словам Дмитриева, решения уже давно найдены, однако правительство их игнорирует.

Дмитриев подверг критике «Стратегию» за то, что в ней никак не описаны механизмы стимулирования более позднего выхода на пенсию, хотя такие механизмы неоднократно обсуждались. Кроме того, у Дмитриева вызвала удивление лобовая атака авторов «Стратегии» на систему досрочных пенсий, которая требует более аккуратной настройки.

«Наши предложения конструктивны, позитивны. И мне непонятно, почему правительство, которое требует от нас конструктивных предложений, их в упор не видит», – завершил своё выступление Дмитриев.

О необходимости сохранения накопительной системы говорил и председатель Комитета гражданских инициатив, бывший министр финансов Алексей Кудрин: «Через 15–20 лет финансовую систему России ждут серьёзные трудности, связанные с демографией. Этот тренд никак не изменить. Есть разные прогнозы, но в любом случае будет провал: в рамках распределительной системы мы не сможем поддерживать пенсии на приемлемом уровне. И мы должны думать

но время, чтобы принять более взвешенное, более системное решение по пенсионной реформе, и не возвращаться потом к ней ещё раз».

Председатель Комитета РСПП по развитию саморегулирования, вице-президент РСПП Виктор Плескачевский поддержал «тех, кто выступает против немедленного введения достаточно серьёзных изменений, предлагаемых «Стратегией». По его мнению, идея отмены накопительной системы опирается на финансовую безграмотность населения. Плескачевский высказался за широкое обсуждение пенсионной реформы, за скорейшее заключение социального договора.

В ответном слове Министр труда и соцзащиты Максим Топилин поблагодарил выступавших. «Я не услышал каких-то резких критических замечаний в наш адрес, если не считать судьбу накопительной системы», – сказал Топилин и пригласил предпринимателей к участию в дальнейшей работе над «Стратегией» и сопутствующими законопроектами.

Министр подчеркнул, что повышать пенсионный возраст сейчас нецелесообразно. И поставил перед объединениями работодателей задачу: «В России около 15 млн человек работают на “сером” рынке. Работодатели за них страховые взносы не платят, а мы им платим пенсию. Давайте сформулируем предложения, как сделать так, чтобы страховые взносы платились за всех работающих. Некоторые тут говорили, мол, мы не отвечаем за пенсионеров. Не получится не платить взносы! Этого не будет», – пообещал Топилин.

Завершая заседание, Президент РСПП Александр Шохин согласился с мнением министра, что «внутри пенсионной системы ещё есть много резервов и на них надо посмотреть». Он также призвал бизнес высказывать больше конкретных предложений, искать убедительные аргументы в пользу сохранения накопительной системы и ещё раз выразил надежду на то, что Правительство РФ найдёт у себя дополнительные источники для финансирования ПФР.

ПР



**Владимир ПУТИН,  
Президент РФ**



*Считаю, что соответствующие правительственные ведомства при выработке решений должны быть в тесном контакте с представителями бизнеса и, в том числе, с его руководящим ядром – РСПП.*“



По вопросам партнерского и индивидуального участия просим вас обращаться по тел.:

**+ 7 (495) 663-04-56**

Мытенков Сергей Сергеевич, Цыганкова Ксения Владимировна

**e-mail : event@rspp.ru**

# Обзор законодательства за август–сентябрь 2012 г.

ЦЕНТРАЛЬНЫМ ДОКУМЕНТОМ НАСТОЯЩЕГО ОБЗОРА ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕЗИДЕНТСКИЙ УКАЗ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ЗАЩИТУ ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ «СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ» ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

В соответствии с этим указом, стратегические предприятия должны будут согласовывать с уполномоченным правительством ведомством действия при предъявлении к ним требований иностранными государствами. Это касается предоставления информации, изменения договоров и продажи активов. Ниже наши юристы постарались как можно более детально проанализировать различные аспекты этого документа. Мы приводим и наименования некоторых компаний из списка «стратегических предприятий». Однако многое из того, как будет действовать указ и какие последствия он может вызвать, остаётся неясным.

Мы также включили в обзор по одному постановлению федерального правительства и правительства Москвы. Последнее может, на наш взгляд, представлять интерес для наших читателей, занимающихся капитальным строительством.

Упомянуто и одно из недавних решений Высшего Арбитражного Суда РФ. Представляется заслуживающим внимания вывод ВАС о недействительности односторонних (или ассиметричных) арбитражных оговорок в договорах, то есть оговорки, предоставляющие одной из сторон право выбора способа разрешения спора (арбитраж или государ-

ственный суд) и не предоставляющих такого права другой стороне.

Мы также надеемся на то, что в ближайшее время Дума всё же примет новую редакцию Гражданского кодекса во втором чтении. Предлагаемые изменения в определённой части радикально меняют существующие правовые институты и практику их применения в отношении недвижимости, корпоративных отношений и пр. В Земельный кодекс предлагается внести изменения, которые меняют сложившийся порядок предоставления для ведения бизнеса публичных земель.

## Указ о мерах по защите интересов России при осуществлении российскими юридическими лицами внешнеэкономической деятельности

В целях защиты интересов РФ при осуществлении российскими юридическими лицами внешнеэкономической деятельности 11 сентября 2012 г. Президент РФ подписал Указ «О мерах по защите интересов Российской Федерации при осуществлении российскими юридическими лицами внешнеэкономической деятельности» («Указ»). Документ вступает в силу со дня официального опубликования.

Указ распространяется на открытые акционерные общества, включённые в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ, а также их дочерние хозяйственные общества («Стратегические предприятия»).

Следует обратить внимание на то, что под действие Указа попадают не только юридические лица, в которых акционерные общества владеют 100% долей или акций, но и те совместные предприятия, которые могут быть квалифицированы в качестве дочерних обществ в соответствии с положениями ГК, ФЗ «Об акционерных обществах» и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», в том числе созданные и существующие в рамках иностранной юрисдикции.

Указ налагает на Стратегические предприятия обязанность получать предварительное согласие федерального органа исполнительной власти, уполномоченного Правительством РФ, на ряд действий (в том числе сделок) в случае, если к Стратегическому предприятию предъявлены требования со стороны органов иностранных государств, международных организаций, союзных объединений иностранных государств, органов (институтов) этих организаций и объединений, включая органы регулирования и (или) контроля («Иностранные органы»).



**Андрей ГОЛЬЦБЛАТ,**  
Управляющий партнёр  
Goltsblat BLP



• В перечень действий, требующих получения предварительного согласия уполномоченного федерального органа, включены:

– Предоставление Иностранным органам информации, касающейся своей деятельности, за исключением информации, которую Стратегические предприятия обязаны раскрывать в соответствии с законодательством РФ, а также в соответствии с требованиями, предъявляемыми в связи с выпуском, обращением и приобретением ценных бумаг.

Следует отметить, что из формулировки Указа неясно, подпадает ли под исключение информация, которую Стратегические предприятия обязаны раскрывать в связи с требованиями иностранного законодательства, регулирующего выпуск, обращение и приобретение ценных бумаг за рубежом.

– Вносить изменения в договоры, заключённые с иностранными контрагентами, и в другие документы, касающиеся их коммерческой (ценовой) политики в иностранных государствах.

– Отчуждать принадлежащие Стратегическим предприятиям доли участия в иностранных организациях, права на осуществление предпринимательской деятельности на территориях иностранных государств и недвижимое имущество, находящееся за рубежом.

• Основанием для отказа в даче согласия на осуществление действий, предусмотренных выше, является способность нанесения такими действиями ущерба экономическим интересам РФ.

• Федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные давать согласие на осуществление действий,

**В настоящий момент существует 137 стратегических предприятий и 57 стратегических акционерных обществ**

(среди них – ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии», ОАО «Газпром», ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», ОАО «Нефтяная компания «Роснефть»», ОАО «Российские железные дороги» и др.).

предусмотренных выше, должны быть определены Правительством РФ в месячный срок.

• В настоящий момент остаются не до конца ясными порядок и последствия применения Указа, в частности соотношение положений Указа с нормами иностранного и международного законодательства, а также правовые последствия несоблюдения его положений Стратегическими предприятиями, в особенности дочерними обществами, созданными в иностранных юрисдикциях. Разрешение данных вопросов потребует получения официальных разъяснений от федерального органа государственной власти, уполномоченного давать согласие на осуществление действий, предусмотренных выше.

В настоящий момент существует 137 стратегических предприятий (среди них – Информационное телеграфное агентство России (ИТАР-ТАСС), киноконцерн «Мосфильм»,

телевизионный технический центр «Останкино», Гознак и др.) и 57 стратегических акционерных обществ (среди них – ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии», ОАО «Газпром», ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», ОАО «Нефтяная компания «Роснефть»», ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Федеральная Гидрогенерирующая компания – РусГидро», ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС», ЗАО «АЛРОСА», ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию», ОАО «Зарубежнефть», ОАО «Объединённая авиастроительная корпорация», ОАО «Объединённая зерновая компания», ОАО «Объединённая судостроительная корпорация», ОАО «Первый канал», ОАО «Роснефтегаз», ОАО «Современный коммерческий флот», ОАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы», ОАО «Холдинг региональных распределительных сетевых компаний», ОАО «Банк ВТБ» и др.).

### Правительство РФ расширяет полномочия Роспотребнадзора

28 августа 2012 г. было принято Постановление Правительства РФ от №866 «О федеральном органе исполнительной власти, уполномоченном осуществлять государственную регистрацию товаров, и признании утратившими силу некоторых актов Правительства РФ по вопросам государственной регистрации отдельных видов продукции» (далее – Постановление). Согласно указанному Постановлению, Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) уполномочена на осуществление государственной регистрации товаров, включённых в раздел II Единого перечня товаров, подлежащих санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю) на таможенной границе и таможенной территории Таможенного союза.

Кроме продукции, перечисленной в данном Перечне, подтверждение соответствия в форме государственной регистрации может быть установлено техническими регламентами в отношении продукции, на которую соответствующие технические регламенты приняты. В данном случае уполномоченным государственным органом на осуществление государственной регистрации продукции также является Роспотребнадзор.

Одновременно Постановлением признаётся утратившим силу ряд нормативных правовых актов Правительства РФ, в том числе Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2001 г. №262 «О государственной регистрации отдельных видов продукции, представляющих потенциальную опасность для человека, а также отдельных видов продукции, впервые ввозимых на территорию Российской Федерации».

### Правительство Москвы: уточнён перечень работ, для выполнения которых не требуется получение разрешения на строительство

Вступило в силу Постановление Правительства Москвы от 27 августа 2012 г. №432-ПП «О видах, параметрах и ха-



**В перечень работ, для выполнения которых не требуется получение разрешения на строительство, входят, в частности, производственные, складские, вспомогательные сооружения без устройства фундаментов, возводимые на период строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства.**

рактеристиках объектов благоустройства территории, для размещения которых не требуется получение разрешения на строительство, и видах работ по изменению объектов капитального строительства и (или) их частей, не затрагивающих конструктивные и иные характеристики их надёжности и безопасности, не нарушающих права третьих лиц и не превышающих предельные параметры разрешённого

строительства, реконструкции, установленные градостроительными планами соответствующих земельных участков, для выполнения которых не требуется получение разрешения на строительство» (далее – Постановление).

Постановлением утверждены два приложения. Первым из них определяются виды, параметры и характеристики объектов благоустройства территории, для размещения которых не требуется получение разрешения на строительство. К ним относятся, в частности:

- производственные, складские, вспомогательные сооружения без устройства фундаментов, возводимые на период строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства;
- объекты из сборно-разборных конструкций, в том числе с подключением к сетям электроснабжения и заглублением до 0,5 м (без устройства фундаментов и организации подключения к инженерно-техническим сетям водопровода, канализации, газо-, теплоснабжения).

Во втором приложении перечисляются виды работ по изменению объектов капитального строительства и (или) их частей, для выполнения которых также не требуется получение разрешения на строительство. В их числе, например:

- демонтаж (в том числе частичная разборка) перегородок и несущих стен;
- устройство новых перегородок и несущих стен;
- устройство проёмов в перегородках, несущих и несущих стенах и перекрытиях, в т.ч. с устройством внутренних лестниц без установки оборудования лифтов, эскалаторов, травалаторов и т.п. – без увеличения допустимых нагрузок и изменения характера их приложения, нарушения прочности, устойчивости несущих конструкций объекта капитального строительства, при которых может произойти их разрушение, и нарушения других характеристик их надёжности и безопасности.

В Постановлении указано, что размещение объектов благоустройства и выполнение работ, перечисленных в Приложениях, допускается при наличии положительного заключения о техническом состоянии конструкций объектов

капитального строительства и возможности производства планируемых работ, оформленного проектной организацией, имеющей свидетельство о допуске к указанным видам работ, выданное СРО. Отметим, что Градостроительный кодекс РФ возможность установления подобных условия (требования) не упоминает.

### Постановление ВАС РФ №1831/12 от 19 июня 2012 г.

3 сентября 2012 г. опубликован полный текст постановления ВАС РФ по делу №А40-49223/11-112-401 (далее – Постановление) по иску ЗАО «Русская Телефонная Компания» (далее – РТК) к компании «Сони Эрикссон Мобайл Коммюникейшнз Рус» (далее – «Сони Эрикссон»).

В Постановлении был сформулирован неожиданный и имеющий важное значение для правоприменительной практики вывод ВАС о недействительности односторонних (или ассиметричных) арбитражных оговорок в договорах, то есть оговорок, предоставляющих одной из сторон право выбора способа разрешения спора (арбитраж или государственный суд) и не предоставляющих такого права другой стороне.

Такого рода оговорки часто используются на практике (особенно в кредитных или инвестиционных договорах), и признание их недействительными судами в РФ может породить серьёзные проблемы для сторон: вынесенное арбитражное решение может быть оспорено или не приведено в исполнение по этому основанию, появляется риск ведения двух

параллельных процессов – например, арбитражного за границей по иску одной стороны и судебного разбирательства в России по иску другой стороны, поскольку российский суд сможет рассматривать спор по существу, признав арбитражную оговорку недействительной.

Для минимизации этих рисков необходимо впредь крайне осторожно подходить к формулированию в договоре положений о разрешении споров, избегать включения ассиметричных оговорок в будущие договоры и, по возможности, удалить «ассиметричные» условия из действующих договоров.

#### I. Обстоятельства дела

Компании «Сони Эрикссон» (поставщик) и РТК (покупатель) заключили договор на поставку мобильных телефонов, включив в него условие о передаче всех споров на рассмотрение в арбитраж (Международная торговая палата), но сохранив за «Сони Эрикссон» право обратиться в любой суд компетентной юрисдикции с иском о взыскании задолженности за поставленную продукцию.

Когда между сторонами возник спор о качестве поставленного товара, РТК, несмотря на арбитражную оговорку в договоре, обратилась с иском в Арбитражный суд города Москвы.

#### II. Подход судов трёх инстанций

Арбитражный суд г. Москвы оставил иск без рассмотрения на основании п. 5 ч. 1 ст. 148 АПК РФ (в связи с наличием в договоре арбитражной оговорки и отсутствием оснований для признания её недействительной). Апелляционная и кассационная инстанции согласились с данным подходом.

Рассмотрев заявление компании РТК о пересмотре указанных судебных актов в порядке надзора, ВАС РФ отменил их и передал дело на новое рассмотрение.

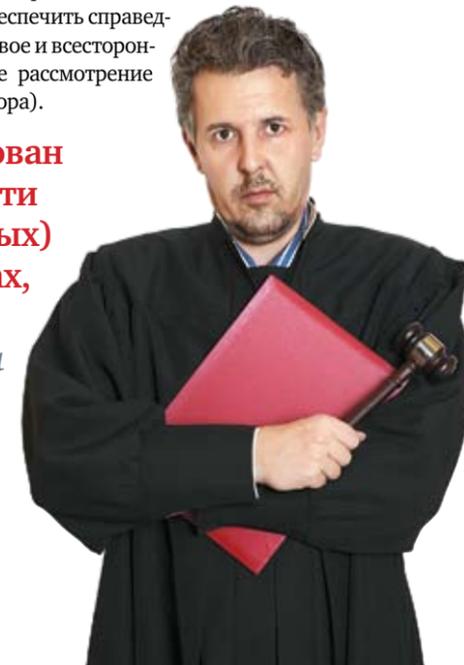
#### III. Подход Высшего Арбитражного Суда РФ и его значение для практики

Отправляя дело на новое рассмотрение, ВАС сделал вывод, что односторонняя альтернативная оговорка о разрешении споров «нарушает баланс интересов сторон», «принципы состязательности и равноправия сторон», «общие принципы защиты гражданских прав», не указывая при этом никаких конкретных правовых норм, на основе которых можно было бы сделать такой вывод.

В обоснование своей позиции ВАС ссылается на постановления Конституционного суда, закрепляющие предоставление участвующим в судебном разбирательстве сторонам равных процессуальных возможностей по отстаиванию своих прав и интересов, и на аналогичную позицию и практику Европейского суда по правам человека.

К сожалению, ВАС РФ при этом не поясняет, каким образом судебная практика, относящаяся к правам человека в гражданском процессе, может иметь отношение к выбору способа разрешения спора сторонами коммерческой сделки и по какой причине возможность обратиться за разрешением спора только в арбитраж представляет собой нарушение процессуальных прав компании РТК (ведь арбитраж вполне мог обеспечить справедливое и всестороннее рассмотрение спора).

**В Постановлении был сформулирован вывод ВАС РФ о недействительности односторонних (или ассиметричных) арбитражных оговорок в договорах, то есть оговорок, предоставляющих одной из сторон право выбора способа разрешения спора (арбитраж или государственный суд) и не предоставляющих такого права другой стороне.**



Выводы Постановления идут вразрез с мировой практикой и кардинально отличаются от уже сложившейся практики нижестоящих судов в РФ, неоднократно подтвердивших действительность альтернативных арбитражных оговорок (см., например, дела №№ А40-59802/09-97-533, А40-59800/09-52-555, А40-59798/09-69-546). В этих делах рассматривались споры по кредитным договорам, в которых арбитражная оговорка сохраняла за банком право на обращение в любой компетентный суд. Признание таких арбитражных оговорок действительными судами поддерживало определённую коммерческую логику: в большинстве случаев право выбора способа разрешения споров в таких оговорках закрепляется за стороной, несущей на себе максимальные риски по договору (в кредитном договоре это как раз банк). Учитывая, что все условия договора, как правило, согласовываются сторонами, альтернативное арбитражное соглашение – это результат комплексных договорённостей сторон, которые имеют право на существование, поскольку не нарушают никаких норм действующего законодательства. Более того, зачастую односторонняя арбитражная оговорка включается в договор как раз как одно из средств сохранения баланса интересов сторон. К сожалению, ВАС РФ эту логику не поддержал.

Позиция ВАС РФ в Постановлении может быть расценена как продолжающая тенденцию скептического отношения высшей судебной инстанции к коммерческому арбитражу. Она, безусловно, повлияет на дальнейшую судебную практику в РФ, что необходимо учитывать при согласовании договоров, избегая односторонних альтернативных оговорок и выбирая для положений о разрешении споров формулировки, обеспечивающие обеим сторонам равные процессуальные возможности для разрешения споров.

## Возможные изменения в земельном и градостроительном законодательстве осенью 2012 г.

Итак, Государственная Дума приступила к работе после каникул. Предполагается, что в период осенней сессии



**Указанная дорожная карта называет ещё несколько законопроектов, внесение которых в Правительство РФ ожидается этой осенью, в том числе законопроект, предусматривающий введение правил возложения на застройщиков обязательств по созданию транспортной, социальной и коммунальной инфраструктуры.**

2012 г. законодателями будут рассмотрены проекты федеральных законов:

- О внесении изменений в части первую, вторую, третью и четвертую Гражданского кодекса РФ («Новый» ГК РФ), существенно меняющего, в частности, всю систему прав на недвижимость;
- О внесении изменений в Земельный кодекс РФ и отдельные законодательные акты РФ в части изменения условий и порядка предоставления участков из публичных земель;
- О внесении изменений в Земельный кодекс РФ и отдельные законодательные акты РФ в части отмены принципа деления земель на категории;
- О внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ в части совершенствования порядка изъятия земельных участков для государственных или муниципальных нужд.

Скорейшее рассмотрение и принятие этих законопроектов предусмотрено не только Примерной программой законопроектной работы нижней палаты

российского парламента (приложение к Постановлению Государственной Думы ФС РФ от 11 сентября 2012 г. №730-6 ГД), но и Планом мероприятий («Дорожная карта») «Улучшение предпринимательского климата в сфере строительства» (утверждён Распоряжением Правительства РФ от 16 августа 2012 г. №1487-р).

Указанная дорожная карта называет ещё несколько законопроектов, внесение которых в Правительство РФ ожидается этой осенью:

- законопроекта, предусматривающего введение правил возложения на застройщиков обязательств по созданию транспортной, социальной и коммунальной инфраструктуры;
- законопроекта, предусматривающего дополнительные последствия отсутствия (непринятия) документов территориального планирования РФ и субъектов РФ.

**Обзор подготовлен юридической фирмой Goltsblat BLP**



Российский союз промышленников и предпринимателей

## ОТДЕЛ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Наши квалифицированные специалисты обеспечат для Вас организационное и техническое сопровождение мероприятия. Мы готовы предложить Вам как полные комплексные решения, так и обеспечения отдельных блоков конференций, презентаций, симпозиумов, конгрессов, семинаров, деловых встреч и т.д., а имеющиеся у нас конференц-пакеты представляют собой идеальное соотношение цены и качества, также позволяют гибко подойти к выбору услуг и пожеланий Заказчика.

Специалисты Отдела обеспечения корпоративных мероприятий помогут при выборе подходящего зала, проконсультируют по вопросам дополнительного оборудования, порекомендуют оптимальный вариант рассадки участников мероприятия, представят специальные предложения подходящие именно Вам.

Отдел обеспечения корпоративных мероприятий сфокусирован на предоставлении широкого спектра качественных услуг по обеспечению мероприятий различного формата и наполнения. Более подробную информацию можно узнать на сайте RSPP или по телефонам указанным ниже.

## КОНТАКТЫ

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



**Алексей Кудрин,**  
экс-министр финансов России

«Европейский центральный банк сказал новое слово в теории и практике экономики – это кредитование ликвидности государственных облигаций. Это означает, что эмиссии (евро) будет столько, сколько нужно, чтобы спасти эти страны, но это не решит проблему, а только её отложит».

(Из выступления на международном форуме «Ялтинская европейская стратегия», 14 сентября).



**Андрей Белоусов,**  
Министр экономического развития России

«Если по ВВП на душу населения, то есть по величине доходов и соответственно потребления, мы выглядим достаточно убедительно, в том числе на фоне некоторых европейских стран, то по производительности труда мы сегодня отстаём от развитых стран в 2,5–3 раза и находимся примерно на уровне Чили и Мексики».

(Из выступления на заседании Правительства РФ, 20 сентября).



**Дмитрий Медведев,**  
Председатель Правительства РФ

«Уже не раз говорил и сейчас повторю: экономический прорыв возможен только там, где предпринимательство воспринимается как один из основных источников развития страны, а предпринимательский талант – как общественная ценность».

(Из выступления на пленарном заседании XI Международного инвестиционного форума в Сочи, 21 сентября).

**ОПРОС**

**Традиционные «тормоза»**

Число бизнесменов, считающих коррупцию главным «тормозом» развития России, составило 55%. Такие данные показал опрос предпринимателей, проведённый банком UBS и Campden Research. В 2009 г. аналогичное исследование показало цифру в 4%, что более чем в 13 (!) раз меньше.

Кроме коррупции, бизнес также в числе трудностей называет низкую доступность банковских кредитов. В настоящее время около 30% предпринимателей считают кредиты в России недоступными. Три года назад такой точки зрения придерживались всего 5% респондентов. В основном трудности с получением заёмных средств у банков испытывает малый и средний бизнес.

Кроме того, российские предприниматели отмечают, что при работе с отечественными банками существует риск присвоения активов государством, так как большое число финансовых учреждений контролируется властями. Конечно, оценка бизнесом роли коррупции на фоне объявленной с нею всенародной борьбы несколько удивляет. А так... Ничего нового. Похоже, основные проблемы, с которыми сталкивается российский бизнес, можно уже отнести к разряду «закоренелых».



SHUTTERSTOCK.COM

**ФОТОФАКТ**



РИА «НОВОСТИ»

**Очевидный итог**

Юбилейный 20-й саммит АТЭС, который впервые проходил на российской территории, завершил свою работу. Эксперты оценивают итоги этого масштабного мероприятия по-разному. Наверное, для того, чтобы понять, насколько значимыми станут его результаты, можно будет только через какое-то время. Но вот один итог саммита сегодня налицо. И его уже по достоинству оценили российские студенты Дальневосточного федерального университета (ДФУ). Кампус на острове Русский, который достался университету «в наследство» от саммита, стал для них предметом гордости. Большинству остальных российских студентов остаётся только завидовать и надеяться, что и в их регионах в ближайшее время пройдёт какое-нибудь международное мероприятие сходного масштаба.

**ЗАРПЛАТЫ**

**Обидно, понимаешь!**

Сотрудникам Администрации Президента РФ повысили зарплаты. В 2013 г. фонд оплаты труда чиновников вырастет на 2,16 млрд руб., или на 121%, и будет составлять 3,95 млрд руб. Кроме того, на 2,11 млрд руб. (до 5,43 млрд руб.) увеличатся расходы на содержание Администрации Президента РФ.

На фоне общего сокращения расходов это повышение зарплат оказалось неожиданным, поэтому Минфин России был вынужден искать дополнительные средства. По сведениям, полученным газетой «РБК daily», деньги на зарплаты были взяты из резервного фонда Президента РФ, обычно используемого для финансирования образовательных программ. При этом в Админи-



SHUTTERSTOCK.COM

страции Президента РФ изданию заявили, что зарплаты повысили за счёт монетизации льгот.

Как пояснил пресс-секретарь Президента РФ Дмитрий Песков, зарплаты сотрудникам Администрации Президента РФ повысили для того, чтобы уравнивать их заработок с доходами представителей силовых структур.

Понятно, сотрудникам президентской администрации было обидно получать меньше, чем силовики. Но теперь нетрудно предположить, что обидятся представители силовых ведомств. Они-то уже привыкли получать больше, чем чиновники из Администрации Президента РФ. И что делать тогда?

**НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ**

**Критерии качества**

Федеральная налоговая служба меняет систему премирования своих сотрудников. Налоговики будут получать деньги не за число проведённых выездных проверок, а за их качество. Об этом пишет газета «Ведомости».

Федеральная налоговая служба проводит проверки, чтобы доначислить налоги, которые «упустил» бизнес из-за ошибок в учёте или умышленно. После доначисления налогов компании имеют право обратиться в суд, который по итогам рассмотрения дела принимает решение о взыскании. Если налоговые органы доначислили выплаты незаконно, то суд отказывает, что бывает не так уж часто.

В 2011 г. в среднем каждая налоговая проверка приносила бюджету 4,5 млн руб., при этом основные доначисленные суммы приходились на 2 тыс. крупнейших компаний.

По данным издания, о новой системе оплаты труда глава ФНС Михаил Мишустин рассказал на коллегии ведомства 5 сентября. Показатель качества работы налоговиков рассчитывается следующим образом: взысканные с компаний суммы делятся на доначисленные в ходе налоговых проверок. При этом показатель должен сохраняться на стабильно высоком уровне.

Последнее особенно настораживает. Трудно сказать, чем закончится для бизнеса борьба сотрудников ФНС за «стабильно высокие показатели»... Может быть, лучше оставить всё как было?



ИНТЕРПРЕССИТАР - ТАСС

**ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО**

**Слова и дела**

Экспертам Банка России и Минфина России очень не понравился очередной законопроект, подготовленный Минэкономразвития России. Этот документ, разработанный на основе поручения Дмитрия Медведева в октябре 2011 г., в частности запрещает производить расширение государственных предприятий без соответствующего разрешения премьер-министра России.

Представители банков и финансистов считают, что передача функций премьер-министру по согласованию сугубо инвестиционных сделок может спровоцировать рост коррупции. Это выглядит тем более вероятным, что в настоящее время государство имеет возможность введения в совет директоров любой подконтрольной компании большинства своих представителей, через которых можно влиять на политику структуры.

Интересно, что ранее представители Минэкономразвития России говорили об избыточности роли государственного участия в российской экономике. Так – говорили. А подготовили законопроект, реализация которого ещё больше усилит государственный контроль над предприятиями.

Это как раз тот случай, когда слово явно расходится с делом.



**Мария ГЛУХОВА,**  
Управляющий директор  
Управления РСРП  
по экономической  
политике  
и конкурентоспособности

# Кластеры – нужны ли они российской экономике?

КЛАСТЕРЫ – СРАВНИТЕЛЬНО МОЛОДОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОНЯТИЕ. НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО БАЗОВЫЕ ПОДХОДЫ В СФЕРЕ КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКИ БЫЛИ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ЕЩЁ В КОНЦЕ XIX В. В РАБОТАХ АЛЬФРЕДА МАРШАЛЛА, ПОТРЕБОВАЛОСЬ НЕМАЛО ВРЕМЕНИ, ЧТОБЫ СФОРМИРОВАТЬ ПОЛНОЦЕННУЮ ТИПОЛОГИЮ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РАЙОНОВ, ВКЛЮЧАЯ И РАССМАТРИВАЕМЫЙ В СТАТЬЕ.

Сам термин «кластер» вошёл в полноценный оборот только в 1990-х гг. благодаря работам Майкла Портера. Пользуясь классическими определениями, можно идентифицировать кластер следующим образом. Кластер – это группа компаний, сконцентрированных в определённом регионе, взаимосвязанных между собой, с включением в кластер специализированных поставщиков сырья, комплектующих, товаров, услуг, а также связанных с деятельностью компаний организаций (от образовательных учреждений до специализированных государственных структур).

Таким образом, кластер составляют различные типы участников:

- базовые субъекты – крупные, малые и средние компании;
- инновационно-исследовательский и образовательный блок (вузы и иные образовательные учреждения, исследовательские компании, центры коммерциализации разработок и трансфера технологий, инженеринговые компании и т.д.);
- органы власти национального/регионального/местного уровня, институты развития;
- блок компаний, предоставляющих смежные услуги (финансовые организации, консалтинговые компании и т.д.).

Исторический тип кластера – промышленный (во всяком случае к этому типу относятся кластеры на севере Италии, с которых фактически началось активное изучение данной проблемы во второй четверти XX в.), но теперь ситуация начинает постепенно меняться. Наиболее часто встречающийся тип кластера – промышленно-инновационный, активно формируются и чисто инновационные кластеры.

Ключевое отличие кластера от, например, промышленного района в том, что компании кластера не только конкурируют между собой, но и сотрудничают, когда речь идёт о решении общих задач, от развития инфраструктуры до решения



вопросов нехватки кадров необходимой квалификации. В таких условиях ключевую роль начинает играть неформализованная инфраструктура взаимодействия – социальные связи, уровень доверия между субъектами кластера.

Кластер, отчасти активизируя конкурентную борьбу за имеющиеся квалифицированные кадры и финансовые ресурсы, не говоря о рынках сбыта, даёт компаниям достаточное количество преимуществ от сотрудничества – специализированных поставщиков сырья, материалов, услуг, рынок рабочей силы со специальными навыками, необходимую инфраструктуру, систему обмена знаниями между компаниями.

Достаточно часто кластер – это сетевая структура, наличие или отсутствие в которой центрального звена определяются необходимостью или традицией. Он может функционировать в формате как формализованной структуры, так и неформализованной – без управляющей компании и членства.

Во многих случаях кластер становится зоной благоприятствования для малых высокоспециализированных компаний, способных гибко реагировать на изменения спроса. Правда, несмотря на то, что для многих успешных

кластеров базой являются быстроразвивающиеся средние и малые компании, это не означает, что ситуация не может складываться по-другому. Ядром кластера может стать одна или несколько крупных компаний. Такая ситуация – не редкость, когда речь идёт об автомобильной промышленности или ядерных технологиях.

Кластер – открытая структура. Он не замыкается в рамках регионального рынка (хотя может ориентироваться на национальный, а не мировой рынок). Немного утрируя, можно сказать, что в кластере работает малый бизнес, завоёвывающий мир.

Казалось бы, развитие Интернета, повышение качества и оперативности транспортно-логистических услуг, мобильность рабочей силы и капиталов должны были бы если не уничтожить, то серьёзно подорвать позиции кластеров. На самом деле новая мобильность укрепляет позиции кластеров, отчасти размывая их

**Наиболее часто встречающийся тип кластера – промышленно-инновационный, активно формируются и чисто инновационные кластеры.**

географическую концентрированность. Одновременно сохраняя территориальную близость основных компонентов кластера, его компании получают возможность получать лучшие товары и услуги, а не только те, которые предоставляют близко расположенные поставщики.

но ориентированные проекты, обеспечивающие развитие кластеров. Есть и стандартные форматы государственной поддержки, например те или иные формы налоговых льгот.

Что интересно, кластерная политика является эффективным инструментом и для сильных, высокотехнологичных, развитых регионов, и для слабых регионов, и для традиционных сырьевых, и для высокотехнологичных. Подобная универсальность не является характерной для инструментов поддержки.

При этом вне зависимости от типа государственной поддержки или секторальной ориентации кластер – не панацея от всех проблем. Есть и обратная сторона медали. Кластеры довольно восприимчивы к глобальным кризисам, вне зависимости от того, идёт ли речь о производстве моцареллы или автомобилей. Последний мировой кризис под-

твердил этот факт. При этом падение спроса на продукцию кластера может «утянуть на дно» регион.

твердил этот факт. При этом падение спроса на продукцию кластера может «утянуть на дно» регион.

### Есть ли кластеры в России

Ответ однозначный – есть. Во-первых, завершён процесс отбора инновационных территориальных кластеров – перечень из 25 кластеров утверждён в конце августа 2012 г.

При отборе использовались четыре блока критериев: научно-технологический и образовательный потенциал; производственный потенциал; качество жизни и уровень развития транспортной, энергетической, инженерной и жилищной инфраструктуры; уровень организационного развития кластера. Оценивался текущий уровень, перспективы развития, проработанность системы мероприятий по соответствующему направлению деятельности.

Узким местом проведённого конкурса можно считать его избыточно инновационную ориентированность. Была осуществлена попытка «перепрыгнуть» через этап промышленных кластеров и сразу уйти в зону инновационных, но необходимо отметить, что уровень конкурентности при ориентации на отбор промышленных кластеров был бы выше, а заявки – качественнее. Вторая проблема – неопределённость с форматом и объёмом поддержки отобранных кластеров – соответствующие предложения только формируются, хотя сам перечень кластеров уже утверждён.

Во-вторых, в перечень кластеров The European Cluster Collaboration Platform (ECCP) входит достаточно большая группа российских кластеров различных секторов экономики из пяти регионов (<http://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisation>).

Что интересно, перечень отобранных Минэкономразвития России кластеров не всегда совпадает с «европейской» версией списка. Правда, включение в этот перечень не добавляет кластерам прямого финансирования – это лишь один из инструментов продвижения кластера, прежде всего за рубежом.

В-третьих, активно формируются специализированные региональные ин-



Особая экономическая зона «Дубна». НПК «Альфа» компании ЗАО «ТРЕКПОР ТЕХНОЛОДЖИ». Научно-производственный комплекс, выпускающий трековые мембраны и медицинские изделия для плазмафереза

БАЛАЕВ РОМАН/PHOTOPRESS.RU

**Кластер нельзя создать только сверху – для этого существуют более эффективные механизмы экономического развития на региональном уровне, например особые экономические зоны.**

ституты, занимающиеся вопросами развития кластеров. Вот лишь некоторые из них: Центр инновационного развития и кластерных инициатив Самарской области; Центр кластерного развития Астраханской области; Центр кластерного развития Воронежской области; Центр кластерного развития Курганской области; Центр кластерного развития Республики Татарстан; Центр кластерного развития Томской области.

### Мировой опыт

Обзор мирового опыта стоит начать с Европы, где эта тема весьма популярна и детально исследована в аналитических и прочих документах.

Одно из наиболее интересных исследований – «Кластерная политика в Европе», проведённое компанией Oxford Research в рамках проекта Europe INNOVA Cluster Mapping Project, финансируемого Европейской комиссией. В рамках исследования были проанализированы кластерные программы и инициативы в 31 европейской стране.

По данным исследования, большинство исследуемых в его рамках кластеров формировались «снизу», однако в силу их очевидного положительного влияния на региональное развитие у властей возникает большое желание «подстегнуть» развитие кластеров специальными мерами, и это общая практика.

Повсеместное развитие в Европе кластерная политика получила не так давно: в половине исследуемых стран начали использовать этот инструмент только после 2000 г.

В большинстве европейских стран кластерная политика на национальном уровне реализуется специальными структурами, созданными при различных министерствах. Причём в среднем число таких структур в каждой стране составляет от одной до трёх. В Финляндии и Германии, входящих в число лидеров по кластерной политике, за её формирование и реализацию отвечают по три министерства. В основном речь идёт о министерствах, отвечающих за вопросы промышленности и торгов-

Инновационные территориальные кластеры

Регион	Кластер	Сектор
Калужская область	Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины (г. Обнинск)	Медицина и фармацевтика, радиационные технологии
Москва	Кластер «Зеленоград» Новые материалы, лазерные и радиационные технологии (г. Троицк)	Информационно-коммуникационные технологии, электроника Новые материалы, ядерные технологии
Московская область	Кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пущино Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)	Ядерные технологии, новые материалы Медицина и фармацевтика, биотехнологии Новые материалы, медицина и фармацевтика, информационно-коммуникационные технологии
Архангельская область	Судостроительный инновационный территориальный кластер Архангельской области	Судостроение
Санкт-Петербург	Развитие информационных технологий, радиоэлектроники, приборостроения, средств связи и инфотелекоммуникаций Санкт-Петербурга	Информационно-коммуникационные технологии, электроника, приборостроение
Санкт-Петербург, Ленинградская область	Кластер медицинской, фармацевтической промышленности, радиационных технологий Санкт-Петербурга	Радиационные технологии, медицина и фармацевтика
Нижегородская область	Нижегородский индустриальный инновационный кластер в области автомобилестроения и нефтехимии Саровский инновационный кластер	Нефтегазопереработка и нефтегазохимия, автомобилестроение Ядерные технологии, суперкомпьютерные технологии, лазерные технологии
Пермский край	Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис “Новый Звёздный”»	Производство летательных и космических аппаратов, двигателестроение, новые материалы
Республика Башкортостан	Нефтехимический территориальный кластер	Нефтегазопереработка и нефтегазохимия
Республика Мордовия	Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	Приборостроение
Республика Татарстан	Камский инновационный территориально-производственный кластер Республики Татарстан	Нефтегазопереработка и нефтегазохимия, автомобилестроение
Самарская область	Инновационный территориальный Аэрокосмический кластер Самарской области	Производство летательных и космических аппаратов
Ульяновская область	Консорциум «Научно-образовательно-производственный кластер “Ульяновск-Авиа”» Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда Ульяновской области	Производство летательных и космических аппаратов, новые материалы Ядерные технологии, радиационные технологии, новые материалы
Свердловская область	Титановый кластер Свердловской области	Новые материалы
Алтайский край	Алтайский биофармацевтический кластер	Медицина и фармацевтика
Неме́ровская область	Комплексная переработка угля и техногенных отходов в Кемеровской области	Химическая промышленность, энергетика
Красноярский край	Кластер Инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	Ядерные технологии, производство летательных и космических аппаратов
Новосибирская область	Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий Новосибирской области	Информационно-коммуникационные технологии, медицина и фармацевтика
Томская область	Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии Томской области	Медицина и фармацевтика, информационно-коммуникационные технологии, электроника
Хабаровский край	Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения Хабаровского края	Производство летательных и космических аппаратов, судостроение

ли, а также о ведомствах финансово-экономического блока.

Что касается специализированных государственных или региональных агентств, исследование выявило наличие 75 агентств. Что интересно – наибольшее количество агентств – восемь – зафиксировано в Финляндии, чья политика в сфере развития кластеров получает чрезвычайно высокие оценки.

Национальные программы развития кластеров имеют 26 стран, при этом общее количество программ составляет 69 (по одной-две программы на страну). Основным источником финансирования таких программ является бюджет.

В Европе существует развитая система институтов, направленных на развитие кластеров, например Кластерная инновационная платформа

(Cluster-IP), но и на международном уровне этой проблеме уделяется не меньше внимания.

ЮНИДО реализует программы «Кластеры» и «Сетевая программа развития». По оценкам ЮНИДО, данные программы рассматриваются как инструменты, содействующие искоренению бедности и развитию конкурентной промышленности.

Методология ЮНИДО основана на следующих этапах:

1. Отбор кластеров.
2. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз кластеров.
3. Создание концепции и соответствующей стратегии развития, осуществляемой кластером.
4. Управление и координация действий в соответствии с планом, включая установление горизонтальных и вертикальных сетей.
5. Контроль и оценка качественных и количественных показателей проекта.

Если говорить о неевропейском опыте кластерной политики, то можно посмотреть на опыт Канады. Начиная с 2000 г. на развитие 11 технологических кластеров через Национальный совет по исследованиям Канады (National Research Council Canada) было направлено 554,2 млн долл.

Среди направлений специализации данных кластеров:

- экологически чистое топливо и водородные технологии;
- нанотехнологии;
- устойчивое развитие городской инфраструктуры;
- биотехнологии для сельского хозяйства;
- медицина;
- стекловолоконная оптика;
- изменение свойств алюминия;
- информационные технологии;
- освоение ресурсов Мирового океана.

Если верить оценкам Национального совета по исследованиям, эффекта от развития кластера в среднем следует ожидать через 10–15 лет.

Интересен китайский опыт, где государство играет активную роль в развитии кластеров, использует широкий спектр налоговых и иных льгот. В Китае успешно работает множество промышленных кластеров. Мировой финансовый

Российские кластеры из European Cluster Collaboration Platform (ECCP)

Пензенская область	
Пензенский кондитерский кластер	Агропродовольственный сектор
Биомедицинский кластер Пензенской области	Биотехнологии
Пензенский инновационный кластер универсальных компонентов и систем измерения	Электроника, электронное оборудование
Пензенский стекольный кластер	Оптика и фотоника
Пензенский туристический кластер	Туризм
Мебельный кластер Пензенской области	Деревообработка, мебельная промышленность
Республика Татарстан	
Синарский трубный завод	Пластик
Самарская область	
Волжский автомобильный кластер	Автомобилестроение
Свердловская область	
Уральский фармацевтический кластер	Химия
Екатеринбургский медицинский кластер	Здравоохранение, медицинская техника
Уральский ИТ-кластер	ИКТ
Уральские локомотивы	Транспортная инфраструктура
Томская область	
Кластер «Фторидные технологии»	Химия
Кластер «Твердотельная СВЧ-электроника»	Электроника, электронное оборудование
Кластер «Западно-Сибирский атомно-промышленный альянс»	Энергетика
Инновационный территориальный кластер «Фармацевтика и медицинская техника»	Здравоохранение, медицинская техника
Кластер «Информационные технологии»	ИКТ
«Лесной кластер»	Деревообработка, целлюлозно-бумажная промышленность, производство мебели

кризис ударил по традиционным экспортно ориентированным зонам развития, при этом кластеры, ориентированные в большей степени на внутренний рынок, развивались достаточно успешно.

Что же касается кластерной политики, проводимой в Китае, то в соответствии с

в различных регионах, чтобы избежать дублирующих инвестиций).

2. Содействие эффективному использованию ресурсов (эффективное и экологичное использование базовых ресурсов – земля, вода и энергия).

3. Поддержка компаний-лидеров и повышение специализации кластеров

**Национальные программы развития кластеров имеют 26 стран, при этом общее количество программ составляет 69 (по одной-две программы на страну).**

«Решением о содействии развитию промышленных кластеров» Государственного комитета по развитию и реформе реализуются следующие меры.

1. Совершенствование планирования и координации (государство координирует процесс создания кластеров

(поддержка сильных и снижение конкуренции между кластерами).

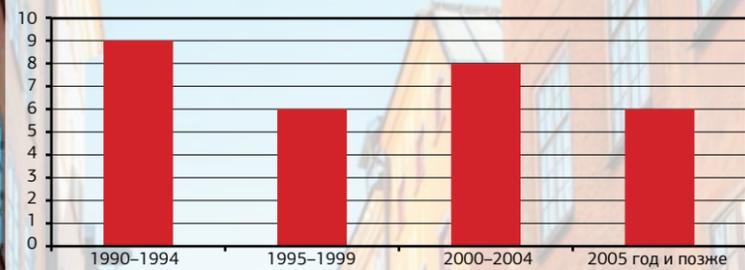
4. Стимулирование инноваций (применение компаниями новых технологий, развитие кооперации и трансфера технологий между предприятиями и разработчиками/исследовательскими компаниями).

5. Устойчивое развитие (наилучшие доступные технологии и т.д.).





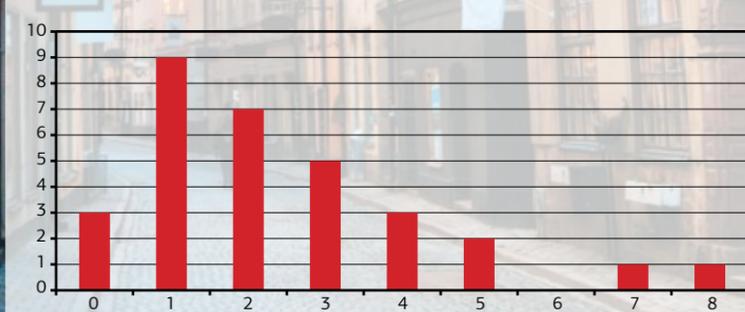
С какого периода реализуется кластерная политика (число стран)



Министерства, отвечающие за кластерную политику (число стран)



Количество кластерных агентств (число стран)



«Кластерная политика в Европе», Oxford Research.

6. Содействие брендингованию (для китайских компаний это особенно актуальная задача в условиях, когда работа по изменению восприятия товаров, сделанных в Китае, далека от завершения).

7. Услуги для бизнеса.

Параллельно в Китае ведётся работа по трансформации традиционных промышленных кластеров в инновационно ориентированные. Прежде всего это касается кластеров в сфере машиностро-

ния, программных продуктов и микросхем, новых материалов, полупроводников и ряда других.

Мировой опыт формирования кластеров разнообразен, и его сложно привести к единому знаменателю, но тем не менее сравнение возможно. В Индекс глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума входит показатель, оценивающий уровень развития кластеров в стране. При этом данный показатель включён в рас-

чёт не инновационного показателя, а качества бизнес-среды.

За пятилетний период улучшились оценки развитости кластеров у Бразилии и Италии (которая в последнем индексе заняла второе место, уступив лишь Тайваню). Стабильно высокими остаются показатели Финляндии и Германии. А вот позиции Китая несколько ухудшились, что и могло стать дополнительным поводом для некоторой трансформации подходов к реализации кластерной политики.

У России и Казахстана ухудшились позиции в рейтинге, причём значительно. Темпы формирования российских кластеров явно недостаточны, чтобы воспользоваться всеми преимуществами данного механизма экономического развития. Можно было бы сказать – а как же 25 «пилотных» кластеров, Россию опять недооценивают. Но это пилотные кластеры, а в индексе оценивается масштабность политики в данной сфере. В результате за последние 5 лет оценка России ни разу не была выше средней, в основном она колебалась в интервале 3,0–3,2 балла по семибалльной шкале (где 1 – в стране отсутствуют хорошо развитые кластеры, 7 – они представлены во многих областях).

### Есть ли перспектива?

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. косвенно фиксирует несколько направлений кластерной политики:

- территориально-производственные кластеры, ориентированные на высокотехнологичные производства в приоритетных отраслях экономики, с концентрацией таких кластеров в урбанизированных регионах. Предлагается рассмотреть возможность поддержки формирования кластеров (в том числе финансовой, административной и инфраструктурной), продвижения их продукции на внутреннем и мировых рынках; формирование механизма поддержки создания и капитализации российских высокотехнологичных брендов, компенсации расходов на зарубежное патентование и защиту прав интеллектуальной собственности за рубежом;
- территориально-производственные кластеры на слабоосвоенных территориях,

**За пятилетний период улучшились оценки развитости кластеров Италии, которая в последнем индексе заняла второе место, уступив лишь Тайваню.**

ориентированные на глубокую переработку сырья и производство энергии с использованием современных технологий, включая нефтегазохимические кластеры, энергопромышленные кластеры на базе гидроэлектростанций, лесопромышленные кластеры и т.д.;

- туристско-рекреационные кластеры на территориях с уникальными природными ресурсами и природными ландшафтами, а также богатым историко-культурным наследием.

Наиболее проработанными можно считать предложения по развитию отобранных 25 кластеров. Прогнозное значение совокупной выручки по 25 отобранным кластерам в 2016 г. составит 3810,6 млрд руб. в ценах 2011 г. – прирост на 105% по отношению к 2011 г.

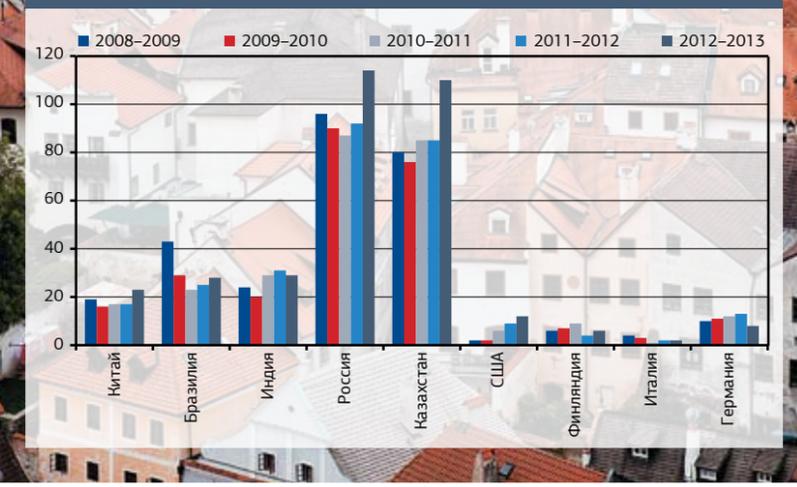
Динамика производства на территории пилотных кластеров более чем в 1,8 раза превысит показатель динамики производства промышленной продукции в целом на территории Российской

Источники финансирования европейских кластерных программ (%)



«Кластерная политика в Европе», Oxford Research.

Место страны в Индексе глобальной конкурентоспособности по уровню развития кластеров в стране





15–19 апреля 2013 год, Москва

# VI НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Федерации за указанный период, который, по прогнозам оценкам Минэкономразвития России, составит 58% в текущих ценах.

Одним из основных приоритетов программ развития инновационных территориальных кластеров является создание высокопроизводительных рабочих мест. В целом, по оценкам Минэкономразвития России, по состоянию на 2011 г. общее число рабочих мест на предприятиях и организациях-участниках кластеров с уровнем заработной платы, превышающим на 100% средний уровень в регионах базирования кластера, составило 179 617 единиц. В 2016 г. их количество увеличится до 331 692 единиц, или на 84,7%.

Большинство программ предусматривает реализацию мероприятий по развитию малого предпринимательства и вовлечению предприятий малого бизнеса в кооперационные связи с крупными компаниями-участниками. В результате совместной деятельности

предполагается увеличить долю занятых на малых предприятиях к общей численности занятых на предприятиях и организациях-участниках кластеров в среднем на 7,5 процентного пункта.

В среднем по отобранным кластерам выработка на одного работника по предприятиям и организациям-участникам за 2011 г. составила 1955,2 тыс. руб./чел. в год. В 2016 г. значение этого показателя ожидается на уровне 3629,5 тыс. руб./чел. в год (прирост на 86%). При этом в 10 из 25 кластеров прирост ожидается более чем на 100%.

Для достижения данных прогнозных показателей по 25 отобранным кластерам предполагается сосредоточиться на следующих направлениях:

- предоставление субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации (предполагается выделение из федерального бюджета до 5 млрд руб. ежегодно в течение 5 лет, начиная с 2013 г., на условиях софинансирования реализации

программ развития инновационных территориальных кластеров субъектами Российской Федерации по таким направлениям, как развитие транспортной, энергетической, инженерной, социальной инфраструктуры, подготовка и повышение квалификации кадров, выполнение работ и проектов в сфере исследований и разработок и т.д.);

- поддержка реализации мероприятий программ развития пилотных кластеров в рамках федеральных целевых программ и госпрограмм, использование средств институтов развития;
- участие в развитии кластеров госкомпаний (правда, это ещё один тип дополнительной финансовой нагрузки на компании с госучастием).

Но успешное развитие даже 25 пилотных кластеров недостаточно для того, чтобы можно было говорить о прорыве в кластерной политике. Есть направления, которые требуется масштабировать:

- развитие научных парков, бизнес-инкубаторов на основе ГЧП;
- стимулирование спроса на инновационные товары;
- повышение качества образовательных услуг;
- стимулирование развития международных связей, включая развитие трансграничных кластеров и ряд других.

Кластерная политика не даёт возможность решить все задачи экономического развития, но является неплохим инструментом в умелых руках. ПР

**Создание туристско-рекреационных кластеров на территориях с уникальными природными ресурсами и природными ландшафтами, а также богатым историко-культурным наследием входит в концепцию долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации.**

Строительство инфраструктуры в особой экономической зоне туристско-рекреационного типа «Бирюзовая Катунь»



**Дмитрий МЕДВЕДЕВ,**  
Председатель  
Правительства РФ

„*Сегодня важно в полной мере задействовать потенциал РСПП в решении приоритетных задач по стимулированию инноваций, улучшению инвестиционного климата, а члены Союза могли бы сыграть значимую роль в модернизации системы профессионального образования, создании современных, достойно оплачиваемых рабочих мест.*“



По вопросам партнерского и индивидуального участия просим вас обращаться по тел.:

**+ 7 (495) 663-04-56**

Мытенков Сергей Сергеевич, Цыганкова Ксения Владимировна

**e-mail : event@rspp.ru**

## Николай МЕРКУШКИН: «У области огромный потенциал формирования кластеров»

В ИЮЛЕ В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ СОСТОЯЛСЯ VI МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ «САМАРСКАЯ ИНИЦИАТИВА: КЛАСТЕРНАЯ ПОЛИТИКА – ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ». В ГУБЕРНИЮ СЪЕХАЛИСЬ БОЛЕЕ 800 УЧАСТНИКОВ ИЗ 27 РЕГИОНОВ РОССИИ И ШЕСТИ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН, ПРЕДСТАВИТЕЛИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА. МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ЭТОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОГО ФОРУМА, КОТОРЫЙ СТАЛ УЖЕ ТРАДИЦИОННЫМ, БЫЛО ВЫБРАНО НЕСЛУЧАЙНО. ИМЕННО САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ ПО ПРАВУ СЧИТАЕТСЯ СЕГОДНЯ РЕГИОНОМ-ПИОНЕРОМ КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКИ.

НАШ СОБЕСЕДНИК – ГУБЕРНАТОР САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ НИКОЛАЙ МЕРКУШКИН.

– Кластерам в регионе уделяется очень большое внимание. Их развитие, наверное, можно назвать одним из приоритетов экономической политики региона. С чем это связано?

– Действительно, мы одними из первых в России начали изучение использования кластерного подхода в управлении региональным развитием. Ещё в начале 2000-х годов были проведены серьёзные исследования по этой тематике. Кластерный подход положен в основу стратегии социально-экономического развития Самарской области. Ведётся постоянная работа с предприятиями – потенциальными участниками базовых и перспективных кластеров с целью формирования и реализации крупных межотраслевых и межрегиональных инвестиционных проектов государственного значения.

Огромный потенциал для формирования кластеров заложен в Самаре в наиболее конкурентоспособных секторах экономики – нефтехимии и нефтепереработке, авиастроении, автомобилестроении. Неслучайно на прошедшем в сентябре Международном инвестиционном форуме «Сочи-2012» Герман Греф

в своём докладе обозначил, что наш регион вошёл в шестерку самых конкурентоспособных регионов России.

Кластерный подход – эффективный инструмент, способный на системной основе обеспечить модернизацию ведущих секторов экономики области, повышение производительности труда в них, создание высокотехнологичных и высококвалифицированных рабочих мест. Использование таких инструментов, обеспечивающих комплексный эффект

” Мы одними из первых в России начали изучение использования кластерного подхода в управлении региональным развитием. “

и повышение конкурентоспособности предприятий, необходимо для выполнения стоящих перед экономикой области амбициозных задач.

– На межрегиональном экономическом форуме, который прошёл в Самаре в июле, очень активно обсуждались перспективы развития аэрокосмического кластера.

– Главный символ области – это крылья, а значит, всё, что связано с авиастроением, производством космических летательных аппаратов, особенно близко для людей. Неслучайно рабочая группа по развитию государственно-частного партнёрства в инновационной сфере при правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям включила аэрокосмический кластер Самарской области в перечень пилотных программ с предоставлением субсидий из федераль-

ного бюджета. И, естественно, это будет существенным подспорьем для того, чтобы нам сделать реальные шаги для возрождения авиастроения и развития космического машиностроения в регионе.

Авиакосмический комплекс исторически является ключевым для Самарской области. Именно он на протяжении многих лет формировал экономику, промышлен-

ность и научно-технологическую базу области. По сути, существующий комплекс соответствовал и ранее всем критериям кластерного образования. В 2012 году это было закреплено юридически. Самарский аэрокосмический кластер, участниками которого являются около 20 предприятий и организаций, представлен в основном крупными предприятиями. Но для его полноценного развития необходимо сформировать вокруг кластера пояс инновационных малых и средних предприятий.

К инновационным проектам, заявленным в рамках программы развития кластера, относятся работы по соз-

данию центров накопления и обработки данных при дистанционном зондировании земли, разработка, испытания и использование наноспутников для научных и народнохозяйственных целей, внедрение цифрового проектирования и моделирования продукции аэрокосмического кластера.

Очень важно, что в Самаре предпринимаются серьёзные шаги в направлении подготовки молодых

кадров. В городе работает аэрокосмический университет, который получил статус национально-исследовательского института. Причём налажена очень тесная связь между предприятиями отрасли и вузом. Проблем при подготовке кадров для данного кластера у нас нет.

– Можно сказать, что в Самарской области сегодня развиваются сразу несколько кластеров. Наиболее известный, наверное, автомобильный?

– Конечно. Ядром кластера является крупнейший в России производитель

” Кластерный подход – эффективный инструмент, способный на системной основе обеспечить модернизацию ведущих секторов экономики области. “

автомобилей – «АвтоВАЗ». Кроме того, в области работают около 200 автокомпонентных предприятий. С запуском производства силовых агрегатов, предусмотренного инвестиционной программой «АвтоВАЗа», этот кластер может выйти на объёмы продаж 300–350 млрд рублей в год, а это почти половина промышленного производства Самарской области. Но при этом нужно отметить, что здесь ещё очень много проблем, которые нужно решать безотлагательно. На предприятиях автомобильного кластера занято более 100 тыс. человек. Следовательно, речь идёт об одновременном решении не только экономических, но и социальных вопросов. Здесь всё очень тесно взаимосвязано.

Этот год являлся во многом определяющим для «АвтоВАЗа». В прошлом году закончилась государственная программа утилизации, которая серьёзно поддержала как автолюбителей, так и обеспечила дополнительные продажи вазовских автомобилей. К тому же сей-

ФОТОСЛУЖБА ИД РСЛП





ИТАР - ТАСС



РИА «НОВОСТИ»

«Авиакосмический комплекс исторически является ключевым для Самарской области.

Именно он на протяжении многих лет формировал экономику, промышленность и научно-технологическую базу области.»

час происходит переход от традиционных моделей к новым, разработанным совместно с альянсом Renault-Nissan. Очень важно, что уже в августе впервые за 1,5 года увеличилось как количество произведённых, так и проданных автомобилей. Руководство автозавода для поддержания спроса на свою продукцию планирует ежегодно выпускать либо новую модификацию, либо новую модель марки Lada.

– Каковы, на ваш взгляд, перспек-

тивы развития нефтехимического кластера?

– Для нашего региона это одна из крупнейших составляющих экономики и пополнения бюджета региона. В советское время Самарская область определялась как центр нефтехимии страны. Сейчас в нефтехимической отрасли работает более десятка крупных пред-

приятий. Это предприятия в Тольятти, Новокуйбышевске, Сызрани, Отрадном, Чапаевске. Предприятия нефтехимического кластера представлены со своей продукцией на мировых рынках. Они традиционно отличаются высокой инвестиционной активностью. В настоящий момент мы прорабатываем вопрос об организации новых химических производств. В рамках взаимодействия власти и бизнеса разрабатывается проект создания химпарка в Тольятти.

– Какие ещё сферы деятельности вы считаете перспективными для развития?

– В сфере жизнеобеспечения и благополучия человека очень перспективен агроиндустриальный кластер. Он тоже может стать одной из мощных составляющих занятости людей. Нельзя не упомянуть туристско-рекреационный кластер и кластер медицинских технологий. Кстати, на форуме «Самарская инициатива: кластерная политика – основа инновационного развития национальной экономики» наши медики были достаточно хорошо представлены, их инновационные разработки произвели большое впечатление. Эти разработки могут составить основу высокотехнологичного медико-фармацевтического кластера.

– Наверное, при этом и государственная поддержка очень важна?

– Хочу подчеркнуть, что приоритет в создании кла-

«Проблем при подготовке кадров для аэрокосмического кластера у нас нет.»

стеров принадлежит прежде всего государству. Мы поддерживаем инициативу Минэкономразвития России по отбору и формированию инновационных территориальных кластеров. Отдельные направления, формирующие кластеры, на уровне Правительства РФ уже не рассматривались. Один из ярких примеров – поддержка Правительством РФ «АвтоВАЗа» как градообразующего предприятия, связывающего ещё сотни предприятий в единую цепочку.

Сегодня нужно чётко определить механизмы финансовых отношений крупных и малых предприятий, органов власти и институтов развития.

Здесь я хочу сказать: мы только в начале пути. Нам предстоит очень большая работа. Очевидный потенциал кластерного развития нашего региона можно реализовать только совместными усилиями – государственных структур, бизнеса, научных организаций. ПР



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ИТАР - ТАСС

## Максим ШЕРЕЙКИН: «Мы стремимся привлечь в регион профессионалов»

КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ СЕГОДНЯ ЯВЛЯЕТСЯ ПОКА ОДНИМ ИЗ НЕМНОГИХ РЕГИОНОВ, ГДЕ УЖЕ НАКОПЛЕН ДОСТАТОЧНО БОГАТЫЙ И, ГЛАВНОЕ, УСПЕШНЫЙ ОПЫТ ПО СОЗДАНИЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ. УСПЕХИ ПРИШЛИ ДАЛЕКО НЕ СРАЗУ. О ТОМ, С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТОЛКНУЛИСЬ КАЛУЖАНЕ, КАК ИХ РЕШАЛИ, РАССКАЗЫВАЕТ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГУБЕРНАТОРА КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ МАКСИМ ШЕРЕЙКИН.

– Сегодня Калужскую область по многим экономическим показателям ставят в пример. Уже не раз приходилось слышать выражение «калужское экономическое чудо»...

– Чудо – это громко сказано. То, чего нам удалось добиться, – результат многолетней работы. Сегодняшний этап экономического развития области мы называем «новая индустриализация». Он уже дал достаточно значимые результаты для экономики нашего региона. Неожиданно даже сами для себя мы вышли на первое место в Российской Федерации по объёму промышленного производства на душу населения. Стали самым индустриализованным, специализированным, производительным в промышленности регионом России.

Это удалось благодаря тому, что как минимум порядка 1 млрд долл. прямых иностранных инвестиций ежегодно на протяжении уже почти 5 лет приходит в экономику нашего региона. Более 60 новых заводов открылось. Порядка 15 тыс. рабочих мест создано. 10 тыс. находится в проектах, которые уже реализуются в виде строительства.

Мы научились быстро реализовывать проекты. Завод Samsung Electronics на 1,3 тыс. рабочих мест построен за год. Завод РСМА (Peugeot-Citroen-Mitsubishi) был построен за 9 месяцев.

– Если говорить об иностранных инвестициях, то сейчас очевидна тенденция усиления конкуренции между регионами. Привлечь на свою

территорию инвесторов хотят все. Но у одних это получается лучше, у других – хуже. Калужская область выглядит очевидным лидером в этом соревновании. За счёт чего?

– Иностранные инвесторы приходили к нам и раньше, в конце прошлого века.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСМП

» Более 60  
новых заводов  
открылось.

Порядка 15 тыс.  
рабочих мест  
создано. «

Вначале был, например, Nestle. Он построил завод для производства кормов для домашних животных. А перед этим было две крупных компании. Это пивоваренная компания Miller и финская компания по производству гофрокартона.

Мы решили заняться вопросом привлечения иностранных инвесторов серьёзно и скоро поняли, что делать этого попросту не умеем. Оказалось, что это довольно сложная наука. Учились на собственных ошибках. Делали для себя выводы. Например, обязательно нужно, чтобы предлагаемый земельный участок был в нашей собственности. И чтобы земля была уже переведена в нужный вид разрешённого использования. Нужно, чтобы как минимум у нас были права на технологическую инфраструктуру вокруг. Инвестора подпускать к энергосетевым организациям категорически противопоказано на первом этапе. Часть инфраструктуры должна быть уже предоплачена или подведена. Иногда необходимо, чтобы предлагаемый инвестору земельный участок был идеально выровнен и даже уплотнён. Когда речь идёт о сотнях гектаров, это, согласитесь, проблема. Но овчинка в итоге выделки стоит.

Когда мы начали вкладываться в инфраструктуру поддержки инвесторов, очень быстро поняли, что без кластерного подхода нам эффективно реализовывать эту политику невозможно. Если мы посмотрим на наши первые индустриальные парки, то они в большей степени напоминают некий «шанхай».

Там есть и металлургическое производство, и корма для домашних животных, и, например, парфюмерия.

Но когда вы фокусируетесь, вкладываете свои значительные средства, то начинаете думать в большей степени об окупаемости этих средств. Из кармана вы их не достанете. Нам пришлось привлечь их на рынке. Здесь нам очень помог кредит госкорпорации «Внешэкономбанк».

– Можно ли говорить, что в регионе на основе накопленного опыта выработались определённые принципы работы с инвесторами?

– Здесь главный принцип – инфраструктура. Наши инвестиции в инфраструктуру должны опережать приход инвесторов.

Мы формируем единые команды вместе с нашими инвесторами для реали-

» Мы решили заняться вопросом  
привлечения иностранных инвесторов  
серьёзно и скоро поняли, что делать  
этого попросту не умеем. «

зации проектов. Только когда мы находимся в одной проектной команде, завод можно построить меньше чем за год.

Мы не навязываем поставщиков. Казалось бы, с точки зрения кластерной политики это наша большая беда. Но рыночный подход в этой ситуации, когда наша задача – проинформировать поставщиков, создать площадку для общения с большими «якорными» инвесторами (но ни в коей мере не навязывать этих поставщиков), – этот подход сработал и в работе с инвесторами, и в поиске, нахождении компаний, которые сотрудничают с ними.

Только понимая специфические потребности конкретных кластеров, технологических цепочек, бизнесменов в этих кластерах – на самом деле, только в этом случае можно достичь успеха. Поддерживать всё и вся невозможно.

Таким образом, мы сфокусировались на трёх кластерах и не более. Это автопром, фармацевтика, транспорт и логистика.

– Автопром, похоже, вообще стал своего рода областным приоритетом...

– Не совсем так. Автопром, мы считаем, – в значительной степени уже состоявшийся промышленный кластер. Совсем недавно открылся полный цикл производства компании Peugeot-Citroen-Mitsubishi. Таким образом, в этом году мы достигли производственной цели деятельности этого кластера, выйдя на 300 тыс. автомобилей в год.

Следующий кластер (с большей инновационной составляющей) – это кластер фармацевтический. Здесь нужно поблагодарить руководство Министерства экономического развития, экспертов, которые поддержали и увидели перспективу развития этого кластера.

Этот кластер – не только пять крупнейших компаний мировой фармацевтики, входящих в Топ-50, которые пришли в регион. Это малые инновационные

возникает? Как обеспечить квалифицированным персоналом столь отличные друг от друга промышленные сообщества?

– Такая проблема существует. Без сомнения, здесь не обойтись без обучающих центров. Это ключевой проект, заявку на софинансирование которого мы также подали в Министерство экономического развития РФ. У нас уже существует центр подготовки, переподготовки специалистов для автопрома. Он выпустил 6 тыс. специалистов за 3 года. Коллеги, приезжающие к нам из традиционных автомобилестроительных регионов (в том числе из Тольятти), высоко оценили этот проект и сказали, что такого даже на «АвтоВАЗе» нет. Во всяком случае, не было год назад. Слышать это, признаюсь, было приятно.

предприятия, обучающие центры, центры исследований и разработок. Таким образом, именно в фармацевтическом кластере в полной мере раскрывается кластерный подход. Именно он в будущем станет основной отраслью экономики региона, а не автопром.

Есть ещё транспортно-логистический кластер. Это отнюдь не только склады, не только подъездные пути (хотя это тоже важно). Как и таможенные терминалы. В первую очередь это своего рода «кластер для кластера». Именно здесь концентрируется блок компетенции высочайшего уровня по своевременной, оперативной доставке, обмену товарами, в связи с потребностями тех инвесторов и в автопроме, и в фармацевтике, которые приходят в Калужскую область.

– Вопрос с кадровым обеспечением кластеров не



Что касается фармацевтического кластера, то попросту невозможно привлечь крупных инвесторов, не создав подобный обучающий центр в достаточно специфической сфере фармацевтики. Трудность заключается в том, что данного сектора экономики никогда в регионе не было. Поэтому организация подготовки и переподготовки кадров является для нас здесь ключевым конкурентным преимуществом и задачей.

– Можно успешно обучать, переобучать людей, но без привлечения специалистов со стороны всё равно вряд ли удастся обойтись...

– Да, и мы это прекрасно понимаем. Я уже говорил, что сейчас мы находимся на так называемом этапе «новой индустриализации». Образно говоря, мы привлекаем в регион «дымовые трубы». Но постепенно, плавно происходит переход к следующему этапу. Целевая аудитория для нас сейчас – это люди с их компетенциями и навыками. Именно они являются носителями ин-

**Целевая аудитория для нас сейчас – это люди с их компетенциями и навыками. Именно они являются носителями инноваций, идей, бизнеса.**

новаций, идей, бизнеса. Здесь задачи, которые мы решаем, – это не просто строительство жилья, увеличение темпов этого строительства и его объёмов.

Мы поняли, что для нашей целевой аудитории (тех людей, которых мы привлекаем) нужно не просто жильё, а именно арендное жильё. Многие компании субсидируют найм жилья. Потому что просто купить его при нынешних ценах людям не по карману. Поэтому



ФОТОСЛУЖБА ИД КСПП

развитие рынка арендного жилья стало для нас приоритетом, одним из главных направлений развития того же фармацевтического кластера. Мы стремимся привлекать в регион профессионалов и для этого должны обеспечить их достаточно комфортабельным жильём.

Есть ещё один важный момент. Мы давно говорили о том, что привлекать и заинтересовывать людей мы можем только когда налоги на доходы физических лиц уплачиваются не по месту, где находится предприятие (где этот человек работает), а по месту, где этот человек живёт. Именно при таком подходе стимулы регионов переориентируются от привлечения собственно предприятий и больших основных фондов к привлечению людей с их компетенциями.

– В принципе налоговая политика – и федерального, и регионального уровня – наверное, в значительной мере влияет на перспективы, темпы развития кластеров, индустриальных парков?

– Конечно, влияет. Вообще, налоги – тема отдельного разговора. Сейчас хотел бы остановиться на некоторых моментах. В своё время многие нас упрекали в том, что мы представляли «якорным», стратегическим инвестором налоговые льготы на срок более 12 лет. Время показало, что мы были правы. Эти налоговые льготы уже окупались. За последние 10 лет в 3,5 раза в сопоставимых ценах вырос областной бюджет.

Но всё не так просто. Уровень бюджетной обеспеченности региона вырос существенно. Межбюджетный трансферт на выравнивание бюджетной обе-

спеченности (те деньги, которые Федерация даёт регионам) уменьшился в разы. В этом году он приблизился к нулю.

Спасибо, конечно, Министерству экономического развития, Минфину России за то, что был создан в прошлом году Фонд (10 млрд рублей), выделяющий средства регионам, в наибольшей степени нарастившим свой налоговый потенциал. Мы из этих 10 млрд рублей получили 2 млрд.

Но я приведу вам цифру для сравнения. Она нас очень настораживает. Сопоставимый соседний регион (не будем его называть) 5 лет назад получал, как и Калужская область, 2 млрд рублей. В прошлом году соседи получили 7 млрд рублей на «выравнивание» бюджетной обеспеченности, мы – 500 млн рублей. Таким образом, по сути, регионы лишаются стимулов для ускорения темпов своего развития. Зачем стараться, если

**Мы сфокусировались на трёх кластерах и не более.**

**Это автопром, фармацевтика, транспорт и логистика.**

всё равно получаешь деньги из федерального бюджета на «выравнивание»?

– Наверное, определённая с объёмами государственной поддержки нужна региону не в последнюю очередь для того, чтобы правильно планировать конкретные шаги дальнейшего развития?

– Да, мы вообще стараемся действовать планомерно, поэтапно. Новый институт, который мы создали – Агентство инновационного развития, – центр кластерного развития для реализации ключевой стратегической цели нашего региона. «Стратегия» (принятая нами в 2008 году, до 2030 года) главной целью экономического развития региона ставит построение инновационной экономики.

Ещё в 2008 году в «Стратегии» мы проанализировали различные варианты развития нашей экономики. Поняли, что новая индустриализация, на самом деле, не принесёт тех доходов, на которые мы рассчитываем. А мы ставим себе целью выйти на минимум чуть выше среднероссийского уровня. У нас Москва под боком. Богатая Москва всегда переманивала человеческие ресурсы, в том числе и из Калуги.

С чем мы столкнулись за 10 лет? Объём промышленного производства в физическом объёме вырос в 4 раза. Объём валового регионального продукта вырос в 2 раза. Таким образом, нет прямой связи между ростом доходов и ростом объёмов производства.

Именно тогда была сформирована «Стратегия». Тогда мы для себя определили: «Нужно локализовать добавленную стоимость у нас в регионе. Мы будем создавать и поддерживать те проекты, которые рождаются у нас в регионе, для решения этой задачи».

Кластерная политика является этим достаточно эффективным инструментом.

СПРАВКА



**ШЕРЕЙКИН Максим Леонидович,** заместитель губернатора Калужской области, руководитель министерства развития информационного общества и инноваций Калужской области, руководитель комитета Ассоциации инновационных регионов России по госзакупкам инновационной продукции.

Родился в 1974 г. в г. Калуге.

В 1997 г. окончил Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (Калужский филиал) по специальности «инженер-системотехник».

В 2008 г. окончил ГОУ ВПО Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, мастер делового администрирования (МВА).

Трудовую деятельность начал в 1992 г. системным программистом в Калужском коммерческом коммунальном банке.

В 1998 г. был приглашён на государственную службу, начиная с должности главного специалиста, затем начальника отдела макроэкономического прогнозирования и размещения производительных сил департамента экономики и промышленности Калужской области.

В 2002–2003 гг. участвовал в создании и становлении ОАО «Калужская ипотечная корпорация» в ранге заместителя генерального директора.

С 2004 по 2009 г. работал в министерстве экономического развития Калужской области заместителем министра – начальником управления инвестиций.

С 2008 г. назначен на должность министра экономического развития Калужской области.

В 2009–2010 гг. занимал должность заместителя главы администрации г. Обнинска по экономическому развитию.

С февраля 2010 г. назначен на должность заместителя губернатора Калужской области.

Женат, воспитывает дочь.



Деловой. Патриотический

Полная информационная картина дня: мир глазами русского бизнеса

Актуальная аналитика, экспертные оценки, прогнозы. Архив исследовательской и аналитической информации по различным отраслям экономики и сферам предпринимательской деятельности | expert.ru/analysis

Экспертные экскурсии | expert.ru/forum

Онлайн-подписка на издания медиахолдинга «Эксперт» и книги, рекомендованные нашими экспертами | expert.ru/fsubscribe

Полный доступ к архиву expert.ru для постоянных подписчиков

Тематические проекты:

- Практика Бизнеса | expert.ru/cases
- IT | expert.ru/ikt
- Лизинг | expert.ru/leasing
- Петербургский экономический форум | expert.ru/forumspsb
- Факторинг | expert.ru/factoring

Следуйте за нами:



Реклама

ПР

## Владимир ДОВГИЙ: «Кластеры – системный инновационный инструмент»

ПО МНЕНИЮ ЧЛЕНА ПРАВЛЕНИЯ КЛУБА ДИРЕКТОРОВ ПО НАУКЕ И ИННОВАЦИЯМ ВЛАДИМИРА ДОВГОГО, СОЗДАНИЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ СЕГОДНЯ ДОЛЖНО РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ПРИОРИТЕТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НАШЕЙ ЭКОНОМИКИ В ЦЕЛОМ.

– Как можно сформулировать сегодня основную цель кластерной политики государства?

– На первый взгляд, может показаться, что кластерная политика – это инструмент, который живёт и работает как бы сам по себе, он – самодостаточен. Однако, на мой взгляд, кластерную политику нужно воспринимать как составную часть целого комплекса мероприятий, направленных на инновационное развитие экономики России в целом. Если это так, тогда нужно чуть шире посмотреть на инструменты инновационного развития, которые в настоящее время активно применяются на практике.

Помимо того, что в формате повседневной деятельности реализуются программы развития федерального, регионального, местного, корпоративного масштабов, примерно с осени 2009 года по инициативе государства начали достаточно активно внедряться относительно новые инструменты развития государственно-частного партнёрства в инновационной сфере. Стали активно заниматься разработкой, согласованием, утверждением и мониторингом выполнения долгосрочных корпоративных программ инновационного развития крупных компаний с государственным участием. По этому вопросу есть соответствующее поручение Президента РФ, ряд решений Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям. На начальном этапе в перечень компаний с государственным участием, которые должны были реализовывать программы инновационного развития, входило 47 ор-

ганизаций. В настоящее время их количество выросло до 60, и это ещё не предел. Причём 60 компаний – это условно. Многие из них являются интегрированными структурами. Поэтому, если говорить о юридических лицах, реализующих программные мероприятия инновационного развития, то их численность как минимум на порядок больше. При этом, если

С точки зрения технологических платформ как инструмента государственно-частного партнёрства мы видим, что в значительной части их проектов ключевая роль отводится тоже крупным компаниям. Проекты, реализуемые технологическими платформами в рамках выполнения своих стратегических программ исследований, имеют

**” Когда принимались заявки на развитие инновационных территориальных кластеров, то в методических документах не было жёстких требований, какими должны быть эти заявки. “**

проанализировать поданные в Минэкономразвития России заявки на развитие инновационных территориальных кластеров (всего их было 94), мы увидим, что практически везде «якорные» предприятия – локомотивы развития кластеров – это, как правило, крупный бизнес. В том числе и с государственным участием.

Параллельно в это же время (с начала 2010 года) разрабатывался и внедрялся ещё один, относительно новый для российской экономики инструмент развития государственно-частного партнёрства в инновационной сфере – технологические платформы. На сегодняшний день зарегистрировано 30 технологических платформ, ещё две пока не утверждены, но одобрены экспертами, и ещё две по факту уже функционируют и развиваются, хотя их экспертиза федеральными министерствами ещё не завершена.

очевидную отраслевую и региональную привязку.

Сейчас в активной фазе выполнения находится ещё одно поручение Президента РФ. Это поручение касается формирования центров технологического развития. По большому счёту они тоже имеют географическую «привязку» к местности. И при этом носят в большей степени межотраслевой характер. Соответственно, они уже не могут быть привязаны только к одному хозяйствующему субъекту, к одной отрасли.

Помимо упомянутых инструментов, нужно не забывать, что никто не отменял государственные, федеральные целевые, ведомственные программы.

Поэтому в современных условиях, если говорить о кластерной политике, то её нужно рассматривать как составную часть целого комплекса инструментов и

мероприятий инновационного развития экономики России.

– Недостатка в инструментах, понятно, нет. Но насколько они эффективны?

– Главное, чтобы они работали не вразнобой. Достаточный эффект можно получить от того, что те инструменты, которые есть, те механизмы, которые работают на федеральном, региональном, местном, корпоративном уровнях, будут усиливать друг друга. Основная задача текущего периода – их синхронизация. И когда мы говорим об инновационных территориальных кластерах, вообще о кластерной политике, то мы понимаем, что здесь имеем соединение интересов федерального центра, которые зачастую проявляются через госпрограммы. Очевидны интересы регионов, которые проявляются через свои, региональные программы развития. А также интересы крупных хозяйствующих субъектов. У них тоже существуют собственные программы инновационного развития. Программы развития реализуются также ведущими вузами и научными организациями.

– Какие основные требования сегодня предъявляются к образующимся территориальным инновационным кластерам?

– Когда принимались заявки на развитие инновационных территориальных кластеров, то в методических документах не было жёстких требований, какими должны быть эти заявки. Присутствовали только рекомендации. Идея, на наш взгляд, была следующая: развитие инновационных территориальных кластеров должно иметь очень чёткий целевой эффект. И в зависимости от того, какие «узкие места» или «белые пятна» остаются в том или ином территориальном кла-

тере, программа его развития должна эти проблемы устранять. То есть, грубо говоря, если мы берем инновационный территориальный кластер Томской области, то

изначально понятно, что в этом кластере, в этом регионе достаточно сильны образование и наука – и фундаментальная, и прикладная. Но есть определённые проблемы во взаимоотношениях с производством. Идеи, которые разрабатываются и продвигаются учёными, должны достаточно быстро найти своё практическое применение, освоены в производстве. Поэтому, когда мы посмотрим программу развития кластера в Томске, увидим, что это по большому счёту программа, которая предусматривает несколько мероприятий, основная часть которых направлена на создание и развитие инжиниринговых центров. Для того чтобы как можно быстрее идею трансформировать в конкретный продукт и предлагать его на рынке.

Если мы посмотрим другие кластеры, особенно в таких регионах, где сильно развито машиностроение, то мы увидим в программах развития другой сюжет – по привязке к этим производственным мощностям активов, которые создают научно-технические заделы, осуществля-

**” Главная цель – создание в регионе благоприятной среды, которая в формате повседневной деятельности увязывает разные инструменты федерального, регионального уровня, усиливает крупные компании. “**

ют разработки, готовят высококвалифицированные кадры. Но в любом случае речь идёт о вопросах управления сложными комплексными проектами. И сейчас наилучший результат мы получаем тогда, когда реализуются проекты управления жизненным циклом. Когда чётко понимаем, как будет развиваться ситуация от идеи создания продукта до его утилизации.

В настоящее время, по нашему мнению, основной сюжет кластерной политики состоит не в том, чтобы соорудить какую-то дополнительную инфраструктуру – создать управляющую компанию, которая займётся разработкой со-



ФОТО: СЛУЖБА ИД ВСП

ответствующих регламентов, выделить ей площади... Главная цель – создание в регионе благоприятной среды, которая в формате повседневной деятельности увязывает разные инструменты федерального, регионального уровня, усилия крупных компаний... Создание среды, которая позволяет всё это синхронизировать ради чётких и понятных целей. Причём не локального характера. Речь идёт о решениях системного характера.

– Но по логике какая-то структура должна заниматься этой синхронизацией...

– Если мы говорим о технологических платформах, то там позиция была такая: координатором технологической платформы может быть либо один из участников, либо вновь создаваемая структура. Например, несколько организаций учредили некоммерческое партнёрство и передали ему функции исполнительной дирекции. То же самое, если посмотреть госпрограммы. Практически в каждой программе можно найти некое образование, которое можно условно называть дирекцией. Иногда они так и называются. Иногда координацией занимается профильное министерство. Что касается инновационных территориальных кластеров, то там изначально было чётко сформулировано, что это должна быть структура, причём созданная в регионе заинтересованными участниками во взаимодействии с региональными и местными органами управления. Она должна выполнять координирующие функции. То есть это своего рода управляющая компания. Как это будет оформлено юридически – даже не суть важно. Это вторично. Первичны те цели и задачи, которые ставят перед собой участники кластера, формирующие саму идею его развития.

– В ходе конкурса было отобрано для более детальной экспертизы 37 заявок. Это, на ваш взгляд, много или мало?

– Вопрос не в количестве, а в том, что степень готовности регионов к формированию таких заявок очень разная. Мы видим регионы, которые очень хорошо работают содержательно, но за тот месяц, который был отведён для подготовки и подачи документов, либо не успели оформить заявку, либо оформили её с

отрывом от того, что происходит на самом деле. При хорошем содержании работы заявки были сравнительно слабыми. С другой стороны, в регионах или на территориях, которые, по сути, не имеют сегодня реальных возможностей



«Якорные» предприятия – локомотивы развития кластеров – это, как правило, крупный бизнес. В том числе и с государственным участием.»

быстрого кластерного развития, сами заявки выглядели подчас очень привлекательными. Но при углублённой экспертизе становилось понятным, что это «пустышки».

У меня лично сложилось очень хорошее впечатление от заявок, которые готовились при непосредственном участии руководителей конкретных регионов. Они были не только интересны в своей содержательной части, но и привлекали масштабным позициони-

рованием. Совершенно очевидно, что если в регионе местные власти не поддерживают ту или иную инициативу по развитию инновационного территориального кластера, вряд ли его создание вообще возможно. Это же механизм государственно-частного партнёрства, предусматривается поддержка в виде субсидий, а получателем субсидий является регион. Поэтому необходима высокая степень доверия между управляющей компанией, которая берётся за реализацию программы развития кластера, отвечает за организацию и проведение мероприятий, и региональными и местными властями, которые фактически, участвуя в софинансировании, берут на себя в значительной степени контроль за использованием средств федерального бюджета, часть рисков.

В целом реализация кластерной политики может позволить за достаточно короткое время понять, кто есть кто и за какими мероприятиями только слова, а за какими – дела. И если при выполнении государственных программ мероприятия, как правило, делятся годами, то эффект оперативной «обратной связи» через оценку ситуации с развитием территориальных кластеров достаточно очевиден.

– То есть речь идёт о мобильной системе?

– Да. Кроме того, с её помощью можно увидеть, насколько эффективно работают и другие инструменты. Вообще, я бы сказал, что мы видим два мощных инструмента, и я не скажу даже, какой из них эффективнее. Это кластеры, которые отражают фокус в развитии территории по всем позициям. И технологические платформы, с помощью которых можно спрогнозировать и отслеживать развитие тех областей, которые представляют для них интерес, составляют «зону ответственности». Платформы дают «длинное» понимание, кластеры – более «короткое».

– Они дополняют друг друга...

– Они на самом деле являются взаимодополняющими. Например, из 25 отобранных кластеров шесть уже функционируют в рамках технологической платформы «Медицина будущего». Внутри этой платформы уже создан научно-

технический совет по кластерной политике, при этом совете сейчас формируется ассоциация межкластерного развития. Практически те шесть регионов, которые отобраны, формируют инфраструктуру для реализации других направлений технологического развития в рамках платформы. В данном случае две системы друг друга усиливают. Целеполагание технологической платформы позволяет видеть удалённую перспективу, а территориальные кластеры более мобильны, более приспособлены к формированию и выполнению оперативных задач.

– Каковы, на ваш взгляд, основные риски при реализации кластерной политики?

– Когда разрабатывается та или иная программа, она базируется на определённой системе оценки. Оценки не только внутренней региональной среды, участников кластера. Успех во многом зависит от того, насколько благоприятной будет внешняя среда. Значение макроэкономического окружения велико. Мы видим, какие большие усилия сегод-

ня предпринимаются на федеральном уровне, чтобы обеспечить макроэкономическую стабильность. Например, в части борьбы с инфляцией, выработки бюджетной, денежно-кредитной политики. Будем надеяться, что риски в этих областях не будут резко увеличиваться. Хотя многое зависит от макроэкономической ситуации в мире в целом. Её возможная нестабильность – явный риск.

Второй момент, который тоже достаточно важен, – это логика проработки процесса запуска инновационных территориальных программ и дальнейшего их сопровождения. Мы видим, что конкурс провели, приоритетные кластеры отобраны, но при этом нужно отметить, что до настоящего времени не в полной мере решены вопросы с бюджетным финансированием. Изначально конструкция предполагалась следующая. На поддержку инновационных территориальных кластеров в течение 5 лет планировалось выделить 25 млрд рублей. При этом предполагалось, что будет отобрано примерно 10 проектов. То есть это означало,

что каждый кластер-победитель конкурса может рассчитывать на финансирование порядка не менее 5 млрд, из которых до 50% – государственная субсидия, а вторая часть (не менее 50%) – софинансирование. Сегодня, однако, есть опасения, что на 2013 год вместо 5 млрд будут выделены значительно меньшие средства. Тут опять же нужно учитывать макроэкономические риски даже не национального, а мирового масштаба. Из-за высокой зависимости бюджетных доходов от общемировой цены на нефть. Могу сказать, что сейчас «в рабочем порядке» обсуждается сумма 1,3 млрд вместо 5. Это совсем другой масштаб. Для некоторых кластеров такое финансирование уже может стать несущественным. Тут ещё вот какой момент: понятно, что участие в мероприятии с бюджетным софинансированием предполагает не только выполнение соответствующего плана мероприятий и получение результата, но и достаточно большое количество документальной работы. Подготовка всевозможных документов, прохождение госу-

ЕВРАЗИЙСКИЙ ФОРУМ 2012  
«ИННОВАЦИИ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ»

18-19 октября 2012 года  
г. Верона (Италия) – Палаццо делла Гран Гуардия

FORUM EURASIATICO INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE  
EURASIAN FORUM INNOVATION AND INTERNATIONALIZATION

Партнёры Форума:  
INTESA SANPAOLO conosciere Eurasia GAZPROMBANK

Главные спонсоры:  
БАНК ИНТЕЗА ГАЗПРОМБАНК

Спонсоры:  
eni accenture ITALIA

Медиа партнёры:  
Rai News MORE Radiocor 87.5 BUSINESS FM interCOM TECNOMOVIE

Ассоциация «Познаем Евразию»  
ул. Акилле Форти, 10 – 37121 г. Верона, Италия – тел. +39 045 8020904 – факс +39 045 9299924 телефон в Москве – +7 495 411 80 80  
www.forumverona.com – info@forumverona.com

## 44. Главная тема кластерная политика

ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ  
№10(141)/2012

дарственных экспертиз, составление и подтверждение отчётности и мн.др. Всё правильно: речь идёт о расходовании бюджетных средств, здесь необходим порядок. А для этого требуется создание соответствующей инфраструктуры и её финансирование. И может оказаться так, что, если размер субсидий будет существенно снижен, то он уже не будет иметь достаточного эффекта государственной поддержки. Поэтому второй риск – изменение параметров и условий господдержки программ развития инновационных территориальных кластеров.

Третий риск – его можно обозначить как «внутренний» – возможные проблемы с созданием дееспособной команды. Ряд регионов уже имеет сегодня центры кластерного развития, у них накоплен положительный опыт. В качестве примера могу назвать Санкт-Петербург. У них есть вполне профессиональная команда, хорошо ориентирующаяся в проблемах региона, налажены межотраслевые связи. Там работают сильные юристы. Однако в некоторых регионах создание такой команды – только в планах. Кадровый вопрос стоит очень

остро, нужных специалистов не хватает. Эта проблема постепенно выходит на первый план.

Четвёртый риск. Важно, чтобы инструменты, которые у нас сегодня существуют, действовали синхронно. Если у нас возникнет ситуация, что за программы инновационного развития отвечают одни, за технологические платформы – другие, за госпрограммы – третьи и появятся структуры, которые отвечают за инновационные кластеры, то есть риск возникновения конфликтов интересов.

Кластеры должны восприниматься не как узкая задача управляющей компании, а как системный инструмент территориального развития с обратной связью. Поэтому мне кажется, что за выполнение программных мероприятий развития инновационного территориального кластера, конечно, должна отвечать управляющая компания, но ответственность за инновационное развитие территорий в целом должны воспринимать и другие участники инновационной деятельности. В этом смысле мне хорошо понятны действия федеральных органов исполнительной

власти – Минпромторга России, Минэкономики России, Минобрнауки России, которые в настоящее время проводят ряд совещаний по встраиванию мероприятий по развитию инновационных территориальных кластеров в проекты госпрограмм, в стратегические программы исследований и программы внедрения передовых технологий технологических платформ, в программы инновационного развития компаний с государственным участием. И это очень правильно. Если же программа развития инновационного территориального кластера является локальным документом только лишь тех субъектов, которые в ней участвуют, не «завязана» на другие инструменты инновационного развития, повышается риск того, что цели достигнуты не будут.

**– Предположим, что риски всё-таки не проявятся, не окажут большого влияния. Что мы можем получить в результате развития инновационных территориальных кластеров?**

– Процессы инновационного развития будут развиваться вне зависимости от того, существуют территориальные инновационные кластеры или нет. Как я уже говорил, у нас есть работающие предприятия с программами инновационного развития. У нас есть госпрограммы и федеральные целевые программы. Они реализуются. Многие сейчас уже находятся в завершающей стадии, но принимаются новые. Есть ведомственные программы, программы развития регионов, вузов... Сейчас очень активно разрабатываются программы развития научных организаций. Эти процессы идут.

Но когда мы говорим об инновационных территориальных кластерах, то по большому счёту это возможность посмотреть на то, как работает весь комплекс с привязкой к той или иной конкретной территории. При успешной реализации кластерной политики можно рассчитывать на улучшение научно-производственной инфраструктуры в регионе, на дополнительные рабочие места с высокой добавленной стоимостью и, соответственно, увеличение заработной платы, что в итоге должно обеспечить повышение качества жизни людей.

ПР

### СПРАВКА



#### ДОВГИЙ Владимир Иванович,

член правления Клуба директоров по науке и инновациям, руководитель секции инновационного развития оборонно-промышленного комплекса.

Родился в 1967 г. Окончил Харьковское высшее военное авиационное училище радиотехники, Московский авиационный институт. Кандидат экономических наук.

С 1985 по август 2007 г. проходил службу в Вооружённых Силах РФ (СССР). После увольнения из Вооружённых Сил РФ

работал в Межведомственном аналитическом центре в должности заместителя генерального директора.

В феврале 2011 г. назначен на должность заместителя генерального директора по инновационному развитию ОАО «Объединённая промышленная корпорация «Оборонпром»».

Соавтор ряда учебных пособий и научных трудов по управлению ценообразованием на продукцию оборонного назначения, управлению научными исследованиями и разработками в оборонно-промышленном комплексе.

Входит в состав рабочих групп Минпромторговли России, Минобрнауки России, Минэкономразвития России по вопросам развития государственно-частного партнёрства в инновационной сфере. Член Рабочей группы по научно-образовательному обеспечению инженерной деятельности Совета при Президенте РФ по науке и образованию.

Женат. Воспитывает сына.



МАСТЕР  
БАНК

# КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА



## Растите с нами!



(495) 544-544-8  
www.masterbank.ru

8-800-700-70-57

единая бесплатная линия для звонков по России

## Андрей ПРОКОФЬЕВ: «Завод будущего – ключевой проект кластера»

САМАРСКИЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ ИННОВАЦИОННЫЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ КЛАСТЕР – ОДНО ИЗ НАУЧНО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ, С КОТОРЫМИ СЕГОДНЯ СВЯЗАНЫ НАДЕЖДЫ НА РЕАЛЬНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОРЫВ. ВЫСОКИЙ НАУЧНЫЙ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КЛАСТЕРА СОМНЕНИЙ НЕ ВЫЗЫВАЕТ. ОПТИМИЗМ ВСЕЛЯЕТ И ТА СЕРЬЁЗНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ВЫРАБОТКЕ ОПТИМАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ, ВХОДЯЩИХ В КЛАСТЕР, КОТОРАЯ РАЗВЕРНУТА В ОБЛАСТИ. ОДИН ИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ УЧАСТНИКОВ ЭТОЙ РАБОТЫ – ПРОРЕКТОР ПО НАУКЕ И ИННОВАЦИЯМ САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АЭРОКОСМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (НИУ) АНДРЕЙ ПРОКОФЬЕВ.

– Андрей Брониславович, ваше выступление на Форуме по кластерной политике в Самаре в июле нынешнего года вызвало очень большой интерес. Да и само название проекта, о котором вы рассказывали – «Завод будущего», – звучит очень привлекательно, даже интригующе...

– Сразу хочу сказать, что презентация, которую я тогда представил, – плод коллективного труда специалистов разных предприятий и организаций аэрокосмического кластера – ОАО «Кузнецов», «ЦСКБ-Прогресс», «Авиакор – авиационный завод»... То есть тех предприятий, которые входят в наш кластер.

– Который, как я понимаю, возник не на пустом месте...

– Совершенно верно. Все предприятия сегодняшнего аэрокосмического кластера, базирующиеся на территории Самарской области, родились не вчера. Они в большинстве своём существуют с 1940-х годов, и между ними все эти 70 лет существуют тесные связи, они традиционно и достаточно эффективно взаимодействуют уже десятки лет.

– Тогда в чём главный смысл реорганизации этих связей?

– Цель создания кластера – это системное объединение предприятий и организаций региона в единый инновационный территориальный кластер, который будет

отличаться именно высоким уровнем сетевого взаимодействия, общими стандартами проектирования, конструирования и технологий производства.

– Расскажите, пожалуйста, о проекте «Завод будущего». Что это такое?

– «Завод будущего» – это ключевой проект в программе развития кластера. Для повышения эффективности его развития целесообразно при реализации проектов, направленных на создание «продуктовых инноваций», обеспечить системную поддержку инновационных проектов – различные «пилотные» проекты внедрения современных подходов к организации производства, повышения эффективности, сокращения издержек,

и организационным инновациям». Они реализуемы за счёт среднего объёма затрат, на порядок меньших, нежели организация серийного производства какой-либо новой продукции. И при этом такие проекты являются в целом полезными всем предприятиям кластера, повышают их эффективность, обеспечивают конкурентоспособность их продукции.

Поэтому «Завод будущего» в каком-то смысле можно назвать интегрирующим проектом программы в целом. Он является одним из механизмов реализации главной цели создания кластера.

Смысл «Завода будущего» – это создание конкурентного производства с высокой добавленной стоимостью. Для

” Смысл “Завода будущего” – это создание конкурентного производства с высокой добавленной стоимостью. “

развития инновационного сотрудничества, повышения конкурентоспособности в целом. Такие проекты эффективно реализовывать именно в кластере, в целях тиражирования достигнутых результатов в дальнейшем на другие предприятия кластера и развития в региональном территориальном кластере соответствующих ведущих мировых компетенций в области организации и запуска производства. Такие инновации относятся к «процессным

этого нужно решить два крупных блока задач: создать и развивать современные управленческие технологии и параллельно совершенствовать производственные технологии.

Понятно, что кто-то должен управлять этими процессами. Кластер возглавляет Стратегический комитет. В его состав входят представители Минэкономразвития России и первые лица «якорных» предприятий кластера.

Существует организация (координатор кластера) – государственное автономное учреждение Самарской области «Центр инновационного развития и кластерных инициатив», который возглавляет Константин Леонтьевич Серов.

Существует Координационный комитет кластера, в который входят руководители предприятий кластера, в том числе и я. Всё это образует стратегический менеджмент кластера. В том числе и стратегический менеджмент «Завода будущего».

– Хотелось бы понять, как всё-таки будет выглядеть это предприятие. Судя по всему, не совсем обычно.

– Совершенно верно. Прежде всего надо сказать, что «Завод будущего» – это некоторое виртуальное объединение.

Не надо думать, что будет выделена какая-то площадка, на которой будет построен этот завод. Ошибочно также предполагать, что «Завод будущего» – это несколько «якорных» предприятий кластера, которые в результате выполнения

этого проекта объединятся в одно юридическое лицо. Никто таких задач не ставит.

«Завод будущего» – это коммуникационная площадка, обладающая общими стандартами, которые вырабатываются в результате совместной работы «якорных» предприятий и которые будут затем положены в основу единых стандартов предприятий кластера. Реализация «Завода будущего» приведёт к тому, что все технологии, наработанные на нём, будут реализованы в «ЦСКБ», в «Авиагоре», «Кузнецове», конечно, с учётом специфики предприятий.

У «Завода будущего» будет несколько распределённых центров компетенции. Они станут формироваться прежде всего на базе ву-

зов. У нас есть два ключевых вуза, принимающих участие в аэрокосмическом кластере: Самарский государственный аэрокосмический университет и Самарский государственный технический университет. Центры компетенций будут также формироваться на известных своей инновационной деятельностью предприятиях Самарской области, входящих в кластер.

Основой для развития центров компетенций является Центр коллективного пользования оборудованием, который уже сегодня существу-

ет на территории Самарской области на базе вузов, промышленных предприятий. Безусловно, и в дальнейшем Центр коллективного пользования оборудованием будет развиваться прежде всего за счёт собственных средств предприятий-участников кластера.

Возможно, центры компетенции будут формироваться также и на базе малых и средних предприятий.

– А какую ощутимую пользу могут принести они, работая вместе с крупными промышленными и научными предприятиями и организациями?

– Вполне реальную и немалую. Мы вообще считаем, что это одна из важнейших задач: широко привлекать малые и средние предприятия к деятель-

” Крупному предприятию организовать выпуск партии деталей из 100, из 200, из 500 штук экономически невыгодно. Такие задачи оно могло бы отдавать на аутсорсинг малым и средним предприятиям. “

ности кластера.

Тут есть, учитывая нашу специфику, определённые проблемы. Привлечение предприятий к работе в области авиационной, ракетной техники требует специальных лицензий, получить которые малым предприятиям довольно трудно. Хотя эти трудности, на мой взгляд, вполне преодолимые.

Пока мы для себя очень чётко определили ту нишу, в которой будут работать малые предприятия. Иногда возникают такие задачи, когда заводу необходимо изготовить небольшую партию деталей. Понятно, что крупному предприятию организовывать выпуск партии деталей из 100, из 200, из 500 штук экономически невыгодно. Такие задачи оно могло бы отдавать на аутсорсинг малым и средним предприятиям.

Такие фирмы мы попытались классифицировать в три группы: инженеринговые, производственные и сервисные малые предприятия.

Вообще говоря, сейчас в Самарской области они уже существуют. К соглашению о создании аэрокосмического



ФОТОСЪЁМКА ИД КСПП

кластера подключились уже два малых инновационных предприятия, вошедших в структуру кластера. Очевидно, этот процесс будет развиваться. Сегодня есть несколько предприятий, с которыми уже ведутся переговоры по их привлечению в структуру кластера.

Вообще, мы уверены, что число предприятий, которые будут взаимодействовать между собой в рамках кластера, будет постоянно расти.

– Вероятно, учитывая современные реалии, большое значение будет иметь и то, как удастся аккумулировать информационные ресурсы кластера?

– Совершенно верно. Решая задачу объединения информационных ресурсов, информационных технологий (а в настоящее время информационные технологии – это и технологии управления, и технологии производства), объединяя всё это в рамках «Завода будущего», мы определили несколько основных блоков.

Ведущий – дата-центр кластера, который физически объединит в себе информационные ресурсы. Надо сказать, что в Самарской области существует сейчас мощный суперкомпьютерный центр СГАУ, а также действует суперкомпьютерный центр на базе «ЦСКБ-Прогресс». Они и послужат основой.

Естественно, этот дата-центр надо наполнять программным обеспечением. Как показал проведённый анализ, сегодня в Самарской области промышленные предприятия пользуются различным программным обеспечением. А оно, как все прекрасно знают, стоит немалых де-



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

Проект –  
залог будущего  
Самарской  
области.

нег. Поэтому одна из важнейших задач – интегрировать это программное обеспечение для совместного доступа к лицензионным коммерческим продуктам.

Всё это невозможно без инфраструктуры, без создания специальных линий интерфейсов связи с платформами предприятий. Также предусматривается, что дата-центр будет плотно взаимодействовать с имеющимися информационными центрами Самарской области. Наверное, по выделенным защищённым каналам связи. Также предусматривается взаимодействие нашего дата-центра с другими суперкомпьютерными центрами Российской Федерации.

Что же нужно сделать с точки зрения направления расходования средств для создания этого дата-центра? Прежде всего, конечно, надо развивать аппаратные средства.

Мощностей двух компьютерных центров достаточно для решения сегодняшних задач, но вот для решения проблем, которые появятся совсем скоро, их уже

может не хватить. Поэтому, работая на перспективу, ЦСКБ и СГАУ продолжают вкладывать средства в развитие центров. Здесь же аппаратная часть предусматривается именно как интегрирующий блок, объединяющий в себе все распределённые компьютерные ресурсы, которые наличествуют сейчас в Самарской области.

Очевидно, необходимо обеспечить функционирование дата-центра путём привлечения специалистов высокого уровня, создания системной работы, системного обслуживания этого центра.

Обсуждался вопрос (это, конечно, требует и дальнейшего развития), что дата-центр может быть создан в форме некоммерческого партнёрства. Например, на базе строящегося научного корпуса Самарского государственного аэрокосмического университета, который будет сдан в декабре этого года. Это вопрос открытый. В принципе физическое расположение этого дата-центра, его аппаратной части принципиальной роли не играет.

– Предположим, всё задуманное, связанное с «Заводом будущего», будет реализовано. Каких результатов вы ожидаете «на выходе»?

– Проект – залог будущего Самарской области. Его реализация, безусловно, приведёт к снижению себестоимости продукции предприятий, участвующих в проекте. Удастся сократить сроки внедрения новых разработок. Думаю, не стоит говорить о том, насколько это важно сейчас, когда именно сроки выхода новой продукции на рынок являются определяющими с точки зрения обеспечения конкурентоспособности данной продукции. Повышение качества продукции – бесспорно, важнейшая задача, стоящая перед всеми. Развитие малого и среднего предпринимательства как одна из важнейших задач в реализации проекта «Завод будущего», кластера в целом тоже не может не учитываться.

Сейчас проект находится в стадии проработки. Думаю, что к концу года все «стратегические» вопросы его реализации будут решены, и мы займёмся уже решением «тактических» проблем, по сути – практическим претворением в жизнь задуманного.

ПР

## Организационно-правовые особенности создания кластеров на территории Российской Федерации



Карен АРАКЕЛЯН,  
заместитель  
руководителя Практики  
ГЧП и инфраструктуры  
юридической фирмы  
VEGAS LEX

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ДЕКЛАРИРУЕТСЯ И РЕАЛИЗУЕТСЯ ДОСТАТОЧНО БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОЕКТОВ ПО СОЗДАНИЮ РАЗЛИЧНЫХ КЛАСТЕРОВ НА ТЕРРИТОРИИ РФ. В ОСНОВНОМ РЕЧЬ ИДЁТ О ТУРИСТИЧЕСКИХ, ИННОВАЦИОННЫХ ИЛИ БИЗНЕС-КЛАСТЕРАХ. ПРИ ЭТОМ ПРАВОВАЯ ПРИРОДА КЛАСТЕРОВ В НАШЕЙ СТРАНЕ ДО СИХ ПОР ИСЧЕРПЫВАЮЩИМ ОБРАЗОМ НЕ УРЕГУЛИРОВАНА.

Установленное нормативным правовым актом определение «кластера» существует только в Федеральном законе от 22.07.2005 г. №116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». Так, ст. 2 указанного закона предусмотрено, что под «кластером» понимается совокупность особых экономических зон одного типа или нескольких типов, которая определяется Правительством РФ и управление которой осуществляется одной управляющей компанией. Помимо этого, ст. 4 закона предусмотрены случаи объединения нескольких особых экономических зон в кластер. Однако данные положения не раскрывают экономической сути кластеров. Можно сделать вывод о том, что в рамках данного закона суть кластера сводится к объединению особых экономических зон исключительно в управленческих целях.



Суть кластера сводится к объединению особых экономических зон исключительно в управленческих целях.

Иные нормативные правовые акты РФ не содержат легальных определений понятия «кластера». Несмотря на то, что упоминание данного термина встречается в различных документах, суть и природа кластера ими не раскрывается. Из таких документов необходимо отметить в первую очередь Постановление Прави-

тельства РФ от 14.10.2010 г. №833 «О создании туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе, Краснодарском крае и Республике Адыгея». Данный туристический кластер является первым объединением особых экономических зон в соответствии с положениями вышеуказанного закона. Одним из ключевых аргументов объединения данных

особых экономических зон является создание публично-правовые образования, в особенности субъекты РФ и муниципальные образования, не ограничены в возможности создания кластеров. При этом создание кластеров не обязательно должно происходить в форме объединения особых экономических зон. Многие субъекты РФ уже реализовали большое количество подобных проектов путём

особых экономических зон является единое управление и гармоничное развитие территорий в сфере отдыха и туризма.

Помимо указанных документов, существуют различные нормативные и распорядительные акты федерального и регионального уровней. Их анализ также не выявил какого-либо описания экономической природы кластеров. На практике под кластерами, как правило, действительно понимаются определённые территории, на которых размещаются хозяйствующие субъекты определённого вида деятельности. В рамках действующего законодатель-

создания предпочтений для промышленных и логистических компаний при локализации производственных или складских мощностей на определённой территории. Как правило, со стороны государственного партнёра обеспечивается создание необходимых объектов инфраструктуры и предоставление возможности подключения. В большинстве случаев данный подход доказал свою эффективность, т.к. с учётом синергетического эффекта концентрации предприятий определённого типа государственного партнёра достигается усиления роста экономического развития территории кластера.

ПР

СПРАВКА



**ПРОКОФЬЕВ Андрей Брониславович,**  
проректор СГАУ по науке и инновациям.  
Родился в 1973 г. в г. Самаре.

В 1990–1996 гг. обучался в Самарском государственном аэрокосмическом университете им. академика С.П. Королёва (СГАУ) по специальности «авиационные двигатели и энергетические установки». С 1996 по 1999 г. – аспирант СГАУ. В 2001 г. защитил диссертацию с присвоением учёной степени «кандидат технических наук». В

2005–2008 гг. – докторант Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королёва.

В 2009 г. защитил диссертацию с присвоением учёной степени «доктор технических наук». С 2010 г. по настоящее время – проректор СГАУ по науке и инновациям.

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

## Москва как мегакластер и международный финансовый центр

В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ГРОМКИЕ ЗАЯВЛЕНИЯ ПО ПОВОДУ ФОРМИРОВАНИЯ В СТОЛИЦЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСОВОГО ЦЕНТРА (МФЦ) ПОУТИХЛИ, ХОТЯ ЕЩЁ ГОД-ПОЛТОРА НАЗАД ЭТА ТЕМА ОБСУЖДАЛАСЬ ВЕСЬМА АКТИВНО. НО, КАК ПЕЛОСЬ В ИЗВЕСТНОЙ ПЕСНЕ, «НЕ СРАЗУ ВСЁ УСТРОИЛОСЬ, МОСКВА НЕ СРАЗУ СТРОИЛАСЬ».



**Алексей  
КОНДРАТЬЕВ,**  
вице-президент  
Объединения специалистов  
по связям с инвесторами  
(ОССИ), к.ю.н.

**М**осква аккумулировала 80% всех денежных средств РФ, стала точкой входа и выхода инвестиционных и финансовых потоков всей страны, говорится в «Стратегии социально-экономического развития Москвы до 2025 года». Но может ли вообще Москва стать мегакластером – глобальным финансовым центром, таким как Лондон или Нью-Йорк?

Руководство страны прогнозировало, что финансовый центр в столице реалистично создать к 2020 г. В конце декабря прошлого года заместитель мэра Москвы по экономическим вопросам Андрей Шаронов заявлял, что столица может войти в двадцатку финансовых центров мира уже через 5 лет. В 2012 г., по оценкам британской консалтинговой компании Z/Yen Group, Москва заняла лишь 65-е место из 77 в рейтинге мировых финансовых центров. Успешной такую позицию назвать никак нельзя, поэтому в ближайшее время планируется согласовать проект так называемой дорожной карты для повышения позиций Москвы в рейтингах МФЦ.

В числе главных критериев, на основе которых они формируются, – соответствие законодательной базы стандартам международного права, защита

прав акционеров, прозрачность рынка, его ёмкость и ликвидность, качество городской среды (здравоохранение, безопасность, качество институтов).

В частности, по последнему параметру Москва в рейтинге PriceWaterhouseCoopers по итогам 2011 г. заняла 21-е место из 26; первые три строчки достались Нью-Йорку, Торонто и Сан-Франциско. По-прежнему высок в Москве и уровень коррупции: согласно индексу восприимчивости к коррупции

**Главным препятствием для создания в Москве МФЦ является неразвитость инфраструктуры – то есть существуют проблемы с безопасностью проведения финансовых транзакций.**

Transparency International, Москва на 143-м месте из 183. Для ведения бизнеса российская столица также не лучшее место: в рейтинге Всемирного банка среди 30 городов РФ Москва заняла последнюю строчку.

Главным препятствием для создания в Москве МФЦ, по мнению лорд-мэра лондонского Сити Дэви Вуттона, является неразвитость инфраструктуры – то есть существуют проблемы с безопасностью проведения финансовых транзакций (сделок с акциями и производными финансовыми инструментами). Также необходимо решить вопрос с кадрами. В любом случае, считает он, московский финансовый центр сложно будет сопоставить по масштабам с Лондоном или Нью-Йорком – он будет меньшим, хотя и довольно существенным.

Специалисты британской консалтинговой компании Z/Yen Group называют одним из ключевых компонентов любого финансового кластера его специализацию (например, в Лондоне она шире – это полный спектр финансовых услуг, а в Швейцарии – это уже персональные банковские услуги). В случае с Москвой ранее, кажется, предлагалось,



чтобы финансовый центр специализировался на торговле самыми сложными производными инструментами.

Также эксперты называют в числе важных элементов, характеризующих глобальные финансовые кластеры, наличие критической массы участников рынка. Как известно, в мировую финансовую столицу Лондон превратился благодаря радикальным реформам, получившим название «большой взрыв», которые осуществила тогдашний премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер. В 1986 г. была проведена серьёзная либерализация финансовых рынков – отменены фиксированные комиссии на торговлю акциями, заложены основы электронных торгов ценными бумагами на бирже, брокерские компании получили право становиться акционерными обществами. Благодаря этим реформам в Лондон потянулись ведущие финансовые институты мира, крупнейшие европейские и американские банки (Deutsche Bank, Goldman Sachs, Merrill Lynch и др.) открыли в столице Великобритании свои офисы.

**В связи с наплывом иностранных финансовых организаций в Лондоне стали появляться новые деловые районы – альтернатива Сити. Так, в конце 1980-х начал формироваться финансовый кластер на востоке города – в Кэнэри-Уорф.**

Кстати, в связи с наплывом иностранных финансовых организаций в Лондоне стали появляться новые деловые районы – альтернатива Сити. Так, в конце 1980-х начал формироваться финансовый кластер на востоке города – в Кэнэри-Уорф. Идея строительства там делового квартала возникла у Майкла фон Клемма, председателя Credit Suisse First Boston, он решил разместить офис своего банка на месте заброшенных доков. Сейчас в Кэнэри-Уорф работает более 100 тыс. человек и расположены штаб-квартиры HSBC, Lehman Brothers, Credit Suisse, Barclays, Morgan Stanley, Citigroup и др.

В случае с формированием в столице МФЦ активность участников бизнес-сообщества в развитии мегаполиса как делового города явно недостаточна. Также сказывается на развитии Москвы как финансового центра отсутствие пока у власти жёсткого плана относительно создания в городе деловых, финансовых кварталов.

Первый опыт по строительству делового центра в Москве оказался не слишком успешным. Проект «Москва-Сити» на Пресненской набережной, строительство которого началось в середине 1990-х, является одним из худших инфраструктурных объектов города, в



дизайнерской мастерской Андрея Чернихова считают, что его объём может достичь порядка 872 млрд руб. (в эту сумму не входят затраты на жилую и транспортную инфраструктуру).

Как известно, с 1 июля 2012 г. площадь Москвы увеличилась в 2,4 раза: в состав города вошло 21 муниципальное образование Подмосковья. В том числе два городских округа – Троицк и Щербинка, 19 городских и сельских поселений, входивших в Подольский, Нарофоминский и Ленинский районы, и часть территорий Одинцовского и Красногорского районов.

Идею о расширении границ Москвы выдвинул в июле 2010 г. тогдашний Президент РФ, а ныне премьер-министр Дмитрий Медведев. На новые территории он предложил вывести органы государственной власти и там же создать финансовый

центр.

Планировалось переселить чиновников в район «Коммунарка», который находится в 5 км к юго-западу от МКАД, а МФЦ построить в Рублёво-Архангельском.

Самим чиновникам идея переселения за МКАД не близка. Скептически высказался о переносе административного центра на новые территории и Президент РФ Владимир Путин, выступило против этого и большинство фракций в Госдуме РФ. Тогда как в столичном стройкомплексе убеждены: сроки развития вновь присоединённых территорий могут значительно увеличиться, если чиновники останутся в историческом центре Москвы. Правительственный кластер нужен как новый центр притяжения

**Сергей Собянин называл центр серьёзной градостроительной ошибкой: «Москва-Сити», по его мнению, существенно осложняет трафик и создаёт дополнительную нагрузку на центр.**

частности он неоднократно подвергался жёсткой критике мэра Москвы Сергея Собянина. Он называл этот центр серьёзной градостроительной ошибкой: «Москва-Сити», по его мнению, существенно осложняет трафик и создаёт дополнительную нагрузку на центр.

Городская среда за последние два десятилетия сильно изменилась, и не в лучшую сторону. В центре сосредоточено 40% рабочих мест, а 80% жилья расположено на окраине. Такое устройство города породило серьёзные транспортные проблемы и сделало Москву достаточно некомфортным городом: в рейтинге Economist Intelligence Unit столица по качеству жизни по итогам 2011 г. заняла 70-е место из 140.

По словам Сергея Собянина, моноцентрическая модель развития Москвы

исчерпала себя, поэтому столичные власти активно занялись планированием переустройства города. Летом этого года в Центральном парке культуры и отдыха им. Горького девять архитектурных команд со всего мира представили концепции развития московской агломерации (так называемой «большой Москвы»), которые войдут в схему генплана столицы.

Точная сумма затрат на создание инфраструктуры и правительственного кластера в «новой Москве» пока неизвестна. Свои расчёты привели команды, участвующие в разработке концепции развития «большой Москвы»: по оценкам французской Antoine Grumbach et Associates, общий бюджет может составить 7,5 трлн руб., а эксперты архитектурно-

инвестиционных проектов, заявлял заместитель мэра Москвы по вопросам экономической политики Андрей Шаронов.

С финансовым центром тоже пока не всё ясно, известно, что во втором полугодии 2012 г. будет объявлен открытый конкурс по разработке градостроительной концепции Рублёво-Архангельского. Скорее всего, в ней будет предусмотрено строительство транспортной инфраструктуры, которая свяжет «город миллионеров» с деловым центром «Москва-Сити».

Привлечь внимание зарубежных инвесторов должны и другие внутригородские кластеры, создание которых также запланировано в «большой Москве». В частности, городские власти намерены развивать научные и инновационные кластеры, до 2025 г. планируется создание гуманитарно-художественного кластера.

Здесь опять хочется вспомнить Лондон, который в отличие от современной Москвы по-прежнему развивается (как сложилось исторически) по полицентрической модели, когда каждый район города имеет особые социальные функции, являясь средоточием торговли, промышленности, государственной власти.

Так, в центральной части столицы Великобритании существует целый ряд экономически значимых кластеров. Между политическим Вэстминстером и деловым Сити находится «юридический» район Холборн, в Клеркенвеле расположились издательства, в Сохо – медиакомпания и креативные бюро, Блумсбери считается центром интеллектуальной жизни Лондона, в частности здесь расположены крупнейшие образовательные учреждения (Лондонский университет, Королевская академия драматического искусства). Такая структура города складывалась веками.

Очевидно, переход Москвы на полицентрическую модель развития,

кардинальное переустройство города – вопрос не одного года. В то же время хочется надеяться, что уже сами намерения властей столицы создавать благоприятную городскую среду будут способствовать приходу в московский финансовый центр иностранных капиталов.

В настоящий момент интерес зарубежных инвесторов в целом к российскому рынку невысок. Из страны начали уходить инвестфонды, которые появились здесь ещё в 1990-х годах: средства выводят Third Millennium

Russia и Vostok Nafta. По данным Московской биржи, доля иностранцев в общем объёме торгов также снизилась.

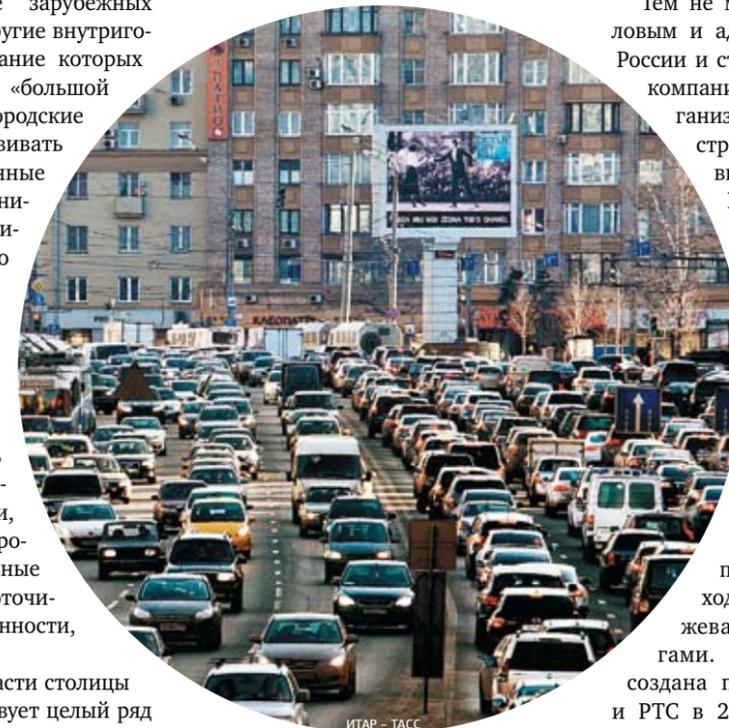
Зарубежные инвесторы опасаются вкладываться и в экономику Москвы. По оценкам Департамента внешнеэкономических и международных связей столицы, объём иностранных инвестиций, поступивших в экономику Москвы по итогам I квартала 2012 г., составил 21,57 млрд долл. (из них прямые инвестиции – 844,8 млн) – это на 33% ниже показателя аналогичного периода 2011 г.

Тем не менее столица остаётся деловым и административным центром России и стран СНГ. Все иностранные компании, банки, финансовые организации, которые работают в стране, имеют свои представительства, штаб-квартиры в Москве.

По росту экономики среди регионов Москва далеко не на последнем месте. Так, в 2005–2010 гг. столица нарастила валовой региональный продукт более чем вдвое – с 4,1 до 8,4 трлн руб. (рост составил 105% – это средняя динамика по РФ).

На столицу приходится свыше 80% финансовых потоков страны, здесь происходит практически вся биржевая торговля ценными бумагами. Московская биржа (была создана путём объединения ММВБ и РТС в 2011 г.) по объёму торгов (10,1 трлн долл.) на фондовом рынке по итогам прошлого года входит в двадцатку крупнейших бирж мира.

Несмотря на хорошие исходные данные, создание в Москве финансового центра – вопрос не одного года. Как говорил Александр Волошин, руководитель рабочей группы по МФЦ, на повышение качества финансового регулирования до мирового уровня потребуются 3–5 лет, на улучшение городской среды – порядка 8–10 лет. А рассчитывать на улучшение инвестиционного климата стоит... другим поколениям? ПР



**В центре сосредоточено 40% рабочих мест, а 80% жилья расположено на окраине.**

**Такое устройство города породило серьёзные транспортные проблемы.**

## Ольга АРХАНГЕЛЬСКАЯ: «Удача приходит к людям деятельным»

ОПЫТНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ, ПАРТНЁР ВСЕМИРНО ИЗВЕСТНОЙ КОМПАНИИ ERNST & YOUNG ОЛЬГА АРХАНГЕЛЬСКАЯ ПО РОДУ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДАВНО ЗАНИМАЕТСЯ ВОПРОСАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ОБРАЗОВАНИЕМ, РАЗВИТИЕМ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ КЛАСТЕРОВ, ОПИРАЯСЬ ПРИ ЭТОМ НА БОГАТЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ, НАКОПЛЕННЫЙ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ. ЕЁ ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОЙ КЛАСТЕРНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИИ МОЖЕТ СЧИТАТЬСЯ ОБЪЕКТИВНОЙ И НЕПРЕДВЗЯТОЙ.

– Вы уже не первый год работаете в Ernst & Young, причём последние несколько лет ваша деятельность непосредственно связана с вопросами развития кластеров в России. Какие конкретно вопросы находятся в сфере интересов вашей компании?

– Перед тем как говорить о деятельности Ernst & Young, я всё-таки предлагаю «договориться о терминах». Дело в том, что в российском законодательстве однозначное определение понятия кластера отсутствует. Мы сегодня часто употребляем это слово, подчас подразумевая под ним довольно разные вещи. Я тоже не претендую на исчерпывающее, абсолютно правильное определение. Но для нашей беседы предлагаю определить, что под кластером мы будем понимать взаимодополняющую экономическую деятельность различных субъектов на определённой территории.

В качестве субъектов могут выступать промышленные предприятия, учебные заведения, научные организации, различные коммерческие структуры...

В принципе ещё в советские времена существовали своего рода промышленно-природные комплексы, похожие на современные кластеры. Но только похожие. Сегодня одной из отличительных черт кластера является коммерческая составляющая. Продукт такого конкретного территориального образования должен быть коммерчески состоятельным, конкурентоспособным на рынке.

Второй момент – создание необходимой жизненной среды на данной территории. Важно, чтобы людям, которые здесь работают, было комфортно. От этого во многом зависит эффективность их работы.

Третий момент – возможность использования конкурентных преимуществ. Во времена планового хозяйства об этом серьёзно не задумывались.

Компания Ernst & Young в той или иной степени участвует во всех этих компонентах и консультирует их участников.

Понятно, что мы работаем с конкретными предприятиями. В том числе с

**” В российском законодательстве однозначное определение понятия кластера отсутствует. “**

крупными и градообразующими предприятиями – теми, кто определяет экономику и конкурентные преимущества.

Второе направление – научная деятельность. Мы преподаём в университетах, готовим для них специальные программы, напрямую связанные с проблемой развития кластеров.

Третья компонента – консультирование по вопросам развития территорий, планирование развития городов с учётом конкурентных преимуществ. И при этом – исходя из той деятельности, которая будет вестись на конкретной территории.

Мы предлагаем, как развить город, кто там должен присутствовать, сколько нужно детских садов, школ, жилья,

сколько нужно под университет, под предприятия. Но решаем это не в декларативном порядке, а исходя из деятельности, которая будет вестись на этой территории, с учётом международного опыта и российской специфики.

Собственно, в России сейчас просматриваются две тенденции. Первая – создание территориальных образований на основании уже существующих. В качестве примера можно назвать моногорода. Вторая – создание кластеров на новых территориях.

И в том, и в другом случае важно отвечать на вопрос, почему люди поедут в

это место, почему им это выгодно, насколько их семья будет обеспечена соответствующими благами. Важно, чтобы люди видели такую территорию местом своего постоянно пребывания. Только при этом условии городское образование будет долгосрочным.

Ещё одно направление – вопросы создания среды. Мало, чтобы люди приехали на данную территорию и остались здесь жить. Важно, чтобы они эффективно взаимодействовали. Конечно, все эти взаимосвязи в первую очередь формируются на основании рыночных правил и механизмов. Тем не менее их можно определённым способом моделировать. Мы как Ernst

& Young достаточно много занимаемся развитием среды.

Также Ernst & Young создал у себя международный центр «Умных городов» (Smart City Center), чтобы работать с продвинутыми предприятиями и территориями. Примером может являться «Сколково». Хотя это, скорее, научный кластер. Но и в производственных кластерах концепция создания благоприятной жизненной среды тоже востребована.

– Так как вы не первый год всесторонне занимаетесь вопросами создания и функционирования кластеров, то сможете, наверное, попытаться оценить эффективность сегодняшней кластерной политики государства?

– За последнее время государство стало всерьёз задумываться о развитии страны в рамках кластерной политики.

Что мы видим с экономической точки зрения? Если раньше большинство решений принималось на федеральном уровне и «спускалось» в регионы, то сейчас регионам дано больше прав в решении многих вопросов, больше соответствующих полномочий.

Второй момент. Мы видим, что на развитие регионов выделяются определённые бюджетные средства. То есть решения, принимаемые на региональном уровне, получают финансовое подкрепление. С другой стороны, с регионов стали намного больше спрашивать. Такие показатели, как количество привлечённых инвестиций, созданных рабочих мест, собранных налогов, – эти параметры являются прямыми критериями оценки работы губернаторов.

Это достаточно внятная политика на уровне государства. Как следствие, регионы начинают конкурировать друг с другом за инвестиции и

трудовые ресурсы, стараются улучшить свой инвестиционный климат, оптимизировать подходы к работе. Это, безусловно, положительный факт.

Хотя у нас не определено директивно, кто, где, какой кластер и какой тип промышленности должен развивать (и это в принципе хорошо), но государством обозначены рамки приоритетных с его точки зрения отраслей.

Есть понимание, что каждый из регионов специализируется на определённых

**” Ещё в советские времена существовали своего рода промышленно-природные комплексы, похожие на современные кластеры. “**



вещях. Общие экономические тренды поддерживают эту, может быть, пока не совсем гласную политику кластерного развития.

По крайней мере, мы видим, что не все регионы подряд развивают автомобильную или химическую промышленность. Есть понимание: если у нас есть автомобильный кластер в Тольятти, наверное, нужно максимально его развивать и тяготеть к нему. Если у нас есть химический кластер в Казани, давайте развивать это направление там.

Мы видим, что достаточно успешно используются уже существующие ресурсы регионов. Но это не значит, что не возникает новых кластеров. Из наиболее очевидных – автомобильный кластер в Калуге. Он создался вокруг Volkswagen. Или автомобильный кластер в районе Санкт-Петербурга.

Они абсолютно новые, сложились не из-за того, что там изначально была какая-то специализация, а достаточно стихийно. Это скорее следствие удачного привлечения первого инвестора.

– То есть случай, элемент удачи тоже имеют большое значение?

– Да. Но удача приходит к людям деятельным. Поэтому имеет смысл говорить о своего рода «человеческом факторе». Здесь, кроме природных ресурсов и исторических связей, важно, чтобы была команда заинтересованных людей.

Помимо Калуги, на мой взгляд, подтверждением этого тезиса может служить Ульяновская область. Эффективно она вряд ли так уж привлекательна для инвесторов: не так много трудовых ресурсов, там нет полезных ископаемых, там достаточно сложная транспортная ситуация.

Но несколько лет назад была создана

Корпорация развития Ульяновской области. По сути, это группа энергичных людей, которая озаботилась созданием, назовём так, эффективной презентации Ульяновской области для внешнего мира. Плюс к этому хорошо поработала, чтобы создать, насколько это возможно, благоприятные стартовые условия для инвесторов.

В коммерческом смысле они выгодно «продали» свою область как место для инвестиций. Сейчас у них есть несколько успешных индустриальных парков, туда пришёл Mars, другие известные компании.

Это следствие трудолюбия, целеустремлённости и определённой удачи.

– То есть это заслуга команды, которая смогла показать потенциальным инвесторам свой регион в выгодном свете?

– Именно так. Здесь ещё отдельный очень важный вопрос – как зарубежные инвесторы видят Россию и риски инвестиций в нашу страну. Образ России в той же Европе создаётся в первую очередь средствами массовой информации. Им сильно успешный имидж не очень интересен – им чаще привлекательна газетная «утка».

Поэтому за границей в большей степени говорят о не очень удачных опытах, с точки зрения массмедиа это лучше продаётся. О положительном говорят меньше.

Пока эффективно работает, как я вижу, то, что мы называем «сарфанное радио». Те инвесторы, которые уже пришли в какой-то регион и успешно там закрепились, на своём примере показывают, что всё не так страшно, а даже наоборот. Что в Калуге можно нормально работать, и в Ульяновской области, и в Ленинградской области...

Я думаю, что Samsung посмотрел, что у Volkswagen в Калуге всё отлично получается. Хотя у них прямой синергии нет. Они скорее в некоторых параллельных индустриях, но Samsung пришёл, глядя на Volkswagen. Это один вариант «пришествия».

Второй вариант более очевиден. Это поставщики комплектующих, сопутствующий бизнес. Они как раз начинают организовывать производства



ФОТО: ЛУЖБА ИД РСПП

**„Количество привлечённых инвестиций, созданных рабочих мест, собранных налогов, – эти параметры являются прямыми критериями оценки работы губернаторов.“**



ФОТО: ЛУЖБА ИД РСПП

вокруг основного предприятия и образуют кластер в том понимании, о котором мы с вами говорили вначале.

– Поймал себя на мысли, что, говоря о российских кластерах, мы с вами всё время упоминаем крупные зарубежные компании, которые стали своего рода «кластерообразующими»...

– Конечно, это не является непременным условием образования кластера. Упрощая, можно сказать, что в основе лежат финансы и наличие современных технологий. Деньги в стране есть. С технологиями немного сложнее. Но у нас есть отрасли, которые и сейчас остаются достаточно конкурентоспособными. Поэтому в качестве примеров могу назвать аэрокосмический кластер в Самаре или имеющий все признаки кластера алмазодобывающий комплекс в Якутии, где занимаются не только добычей, но и обработкой, и сбытом продукции. Так что где-то мы вполне можем обходиться своими силами, развиваться самостоятельно.

– Можно ли говорить о существовании каких-либо особенно перспективных в смысле образования кластеров отраслях промышленности?

– С точки зрения основного тренда создания кластеров все ведущие отрасли промышленности в России могут претендовать на то, чтобы переходить к кластерному развитию. Начиная от нефтегазового комплекса и добычи алюминия до производства тяжёлого машиностроения.

Это отрасли, которые исторически в России, включая добывающие, очень важны. Но для повышения конкурентоспособности на мировом рынке общая тенденция – больше добавлять интеллектуального труда и переработки.

Развитие во всех индустриях – добавление дополнительных переделов. Грубо говоря, если мы добываем нефть, то давайте экспортировать не нефть, а нефтепродукты. Если это нефтепродукты, давайте мы добавим дополнительный химический элемент к этому кластеру и будем продавать продукты более высоких переделов, а дальше – интеллектуальную собственность.

Это позволяет большую долю добавленной стоимости оставлять на этой территории, а значит, в регионе и в России. Это повышает прибыльность кластера и его конкурентоспособность.

Здесь также очень важен вопрос коммерциализации. Коммерциализация, добавление интеллектуальной компоненты и её продажа очень сильно добавляет стоимость.

– Кажется, именно это пока остаётся нашим слабым местом...

– К сожалению, это действительно так. Но нужно учиться. Кстати, наша компания по мере сил старается этому способствовать.

– А в какой степени мы можем использовать зарубежный опыт создания и функционирования кластеров?

– Это отдельная интересная тема – зарубежный опыт. Все кластеры достаточно специфические. В отличие от России за рубежом все кластеры создавались на основании чего-либо. Как мы говорим, был первый завод Volkswagen, и никто не предполагал кластера. В принципе такая же история происходит и за рубежом.

Силиконовая долина как научный кластер, в общем, достаточно стихийно создавалась из-за того, что коммерческое предприятие дало немножко земли университету. Автомобильный кластер в Германии возник на основании предприятий, которые исторически были в Германии.

В России сейчас есть две тенденции.

Первая. Появляется некоторое первое предприятие, и вокруг него создаётся кластер.

Вторая. Создаётся на основании существующих предприятий и экспертизы.

Третья. У нас обозначается территория и говорится: «А давайте там сделаем кластер». В частности, как было в «Сколково».

Зарубежный опыт показывает, что просто решение «по указке» получается достаточно редко, хотя и такое тоже бывает. Наиболее востребованный и типичный способ – это создание кластеров на основании имеющихся производств.

Во всех странах опыт очень разный. Обобщить его здесь достаточно сложно. Мне кажется, уместно говорить о российской специфике начиная от примитивных, но важных вещей: другие рас-

стояния, климат, исторически сложившаяся законодательная база.

Но практика показывает, что большинство законов, которые работают за рубежом, в той или иной степени могут использоваться и у нас. Я думаю, не стоит изобретать велосипед. По крайней мере, когда мы у себя в компании работаем над проектами развития территорий, то всегда обязательно смотрим на международный опыт в этой и смежных индустриях, в похожих географических, территориальных условиях.

– Каковы, на ваш взгляд, основные препятствия для образования кластеров, реализации государственной политики?

– Мы много можем сделать внутри, но, конечно, мы – элемент мирового сообщества, поэтому нам нужны иностранные инвестиции и инвесторы. Причём как деньги, так и технологии, на основании которых мы впоследствии сможем развиваться.

Наверное, во главу угла я бы поставила в целом имидж России. Мы можем улучшать инвестиционный климат, бороться с бюрократией, но это некоторые фактические вещи, которые потом преломляются в общий имидж России.

Имидж России – наверное, первое, над чем нужно работать в государственных рамках.

Второе. Конечно, это операционные вещи. Это совершенствование законо-

дательства, уже названная бюрократия, инвестиционный климат. На самом деле большая работа здесь уже проведена. Инвесторы, которые к нам пришли, успешно работают, уже поняли «правила игры».

Также очень важно, чтобы эти «правила игры» оставались неизменными. Конечно, для любого инвестора важно, чтобы условия работы в данном регионе были со всех точек зрения благоприятными. Но ещё, наверное, важнее, чтобы они оставались неизменными. Стабильность в бизнесе – великая вещь.

Как мне кажется, некоторые регионы сейчас начинают очень сильно конкурировать в смежных областях. С одной стороны, это рыночные реалии – кто сильнее, тот и выигрывает. Но в масштабах страны должна быть определённая государственная политика.

– Добавить чуть-чуть плановости?

– Да, совсем немного. Экономика не должна быть запретительной, чтобы Volkswagen мог появиться в исторически аграрной Калужской области. Но какое-то наблюдение за процессами, определённая корректировка, мне кажется, имеет смысл.

Хотя, по-моему, говоря об образовании кластеров в России, можно констатировать: процесс пошёл. Пусть трудно, с ошибками, но его перспективы в целом сегодня выглядят достаточно оптимистично.

ПР

СПРАВКА



ФОТО: ЛУЖБА ИД РСПП

**АРХАНГЕЛЬСКАЯ Ольга, партнёр компании «Эрнст энд Янг», руководитель группы по оказанию услуг компаниям сектора недвижимости, транспорта, инфраструктуры и государственным компаниям в СНГ.**

Имеет многолетний профессиональный опыт, специализируясь в области проектов комплексного развития территорий и кластерного анализа, оценки объектов недвижимости, подготовки технико-экономических обоснований, финансового анализа, разработки стратегий в отношении портфеля недвижимости, привлечении финансирования и структурировании финансовых сделок. Является членом управляющего комитета Urban Land Institute (ULI) в России, сертифицированным специалистом Института коммерческих инвестиций в недвижимость США (CCIM), главой рабочей группы по финансированию и инвестициям в рамках комитета по недвижимости Ассоциации европейского бизнеса, также занимала пост председателя правления RICS в России.

В 2010 г. награждена премией Commercial Real Estate Awards в номинации «Человек года».



**Олег ФОМИЧЁВ,**  
статс-секретарь-заместитель  
Министра  
экономического  
развития России

” Бюджетные ограничения все примерно представляют, прямых денег на поддержку кластеров пока дают немного, федеральное правительство хочет посмотреть, что это за зверь такой – кластеры, эффективно или нет их поддерживать».

(Из выступления на IV Международном инновационном форуме Interra в Новосибирске, 15 сентября).



**Александр ТКАЧЁВ,**  
губернатор  
Краснодарского  
края

” Мы стремимся создавать в крае туристические кластеры. Это даёт мощный импульс развития конкретных территорий. Причём рост доходов в таком случае обеспечивается не только собственно в курортной, но и в смежных сферах экономики. А значит, создаются новые рабочие места, у людей растут зарплаты и повышается уровень жизни в целом».

(Из интервью агентству «Интерфанс-Юг», 13 сентября).



**Алексей АЛЕКСЕЕВ,**  
генеральный  
директор  
Ижевского  
автомобильного

” “Рено-Ниссан” совместно с нами разрабатывает программу размещения поставщиков альянса у нас на заводе и на других площадях, которые имеются в окрестностях Ижевска. Процесс идёт очень активно. Я думаю, что в Удмуртии скоро можно будет говорить о создании автокомпонентного кластера».

(Из ответов на вопросы журналистов, 11 сентября).

**ТЕХНОПАРКИ**

**Увлекательное соревнование**

«Нижегородская область – российский лидер по развитию инновационной инфраструктуры, – заявил журналистам 14 сентября директор Ассоциации технопарков России Ан-



SHUTTERSTOCK.COM

дрей Шпиленко. – Именно по этой причине Правительство РФ определило, что именно в этом регионе будет отработываться вопрос об использовании имеющегося потенциала технопарков в интересах оборонно-промышленного комплекса».

Выйти на первое место в ПФО и на четвёртое в России по инновационной активности региону позволил комплекс мер, разработанный по поручению губернатора. Это система грантов, налоговых льгот, субсидий и льготных кредитов.

Всё это, конечно, так. Успехи области очевидны. Одно смущает: у нас всё чаще расставляют регионы по «инновационному ранжиру»: кто первый, кто – второй, кто – десятый... Соревнование – вещь полезная и увлекательная, конечно. Лишь бы эта «борьба за места» не заслонила главное: ради чего, собственно, соревнуемся?

**ФОТОФАКТ**

**ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ**

Продолжается строительство объектов инновационного города «Сколково» в Московской области. Масштабы строительства косвенно свидетельствуют о том, что «сколковская идея» по-прежнему остаётся актуальной, с ней связывают большие надежды. Наверное, уже сейчас понятно, что внешне город будет выглядеть очень привлекательно. В этом сомнений нет. Главный вопрос: получится ли добиться полного соответствия формы и содержания? Ответ на него можно будет дать, наверное, только через несколько лет.



РИА «НОВОСТИ»

**СОТРУДНИЧЕСТВО**

**Будем «дружить вузами»**

Аризонский и Алтайский государственные университеты США и РФ собираются создавать совместные научные центры по нанотехнологиям, проводить общие исследования, обмениваться студентами и преподавателями. Об этом директор Института наноэлектроники американского вуза Стив Гудник сообщил губернатору Алтайского края Александру Карлину во время посещения им в Барнауле Первой международной конференции «Развитие нанотехнологий: задачи международных и региональных научно-образовательных и научно-производственных центров».



Аризонский университет, входящий в первую сотню ведущих вузов мира, сотрудничает с инновационным центром «Сколково», Казанским и Томским госуниверситетами. По результатам конференции наши коллеги предлагают выстроить взаимоотношения по целому ряду направлений не только с вузом, но и с краем.

Сотрудничество между вузами может быть организовано по четырём направлениям – биотехнологии, медицина, энергетика и возобновляемые источники энергии.

Недавно был утверждён перечень 25 инновационных территориальных кластеров. В их числе Алтайский биофармацевтический кластер. Для него сотрудничество между университетами, похоже, может стать прекрасным шансом для ускоренного развития. Остаётся только этим шансом с умом воспользоваться.

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**Хорошее начало**

6 сентября на открытом собрании Координационного совета Омского Областного союза предпринимателей состоялась презентация НП «ИТ-Кластер Сибири». Президент партнёрства Иван Орехов рассказал о целях, задачах и достигнутых результатах деятельности ИТ-Кластера.

Начиная и продолжая работать на глобальном рынке, участники партнёрства развивают ИТ-отрасль региона, создают рабочие места и увеличивают налогооблагаемую базу. Иван Орехов подчеркнул, что продукция компаний данной области – это инновационный, высокоинтеллектуальный и экологичный продукт, востребованный в различных отраслях.

Презентация – рядовое, кажется, событие: таких у нас сотни в день. Но, как знать, может быть, это начало формирования сибирской «силиконовой долины»? А почему бы и нет? Начало работы кластера можно назвать многообещающим.



ИТАР – ТАСС

**У СОСЕДЕЙ**

**«Белорусский космос»**

Космический кластер российского фонда «Сколково» заинтересован в белорусских работах, проектах. Об этом сообщил корреспонденту БЕЛТА вице-президент Российской академии наук, лауреат Нобелевской премии Жорес Алфёров.

По его словам, в Беларуси стала активно развиваться космическая сфера. «И это уже нашло отражение в том, что космический кластер российского фонда “Сколково” заинтересовался белорусскими работами».

В целом, как считает учёный, белорусская наука в большей степени прогрессирует в области космических, информационных и оптических технологий. В Беларуси реализуется достаточно интересных проектов в области лазерных технологий, биохимии и медицинской техники.

Учёный также отметил, что в «Сколково» уже представлены белорусские резиденты. «Они приходят, их довольно много», – подытожил нобелевский лауреат.

Вот так. Мы как-то привыкли искать партнёров для сотрудничества в инновационной сфере где-нибудь за океаном или в Западной Европе, но, оказывается, и у наших соседей инновационный потенциал присутствует. К мнению нобелевского лауреата нужно прислушаться.

## Судостроительная отрасль: все надежды на Арктику

СУДОСТРОЕНИЕ СЧИТАЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОТРАСЛЕЙ РОССИЙСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ ВЫПОЛНЯЮТ ОБОРОННЫЙ ЗАКАЗ, А С ДРУГОЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮТ РАБОТОЙ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО СМЕЖНЫХ СЕГМЕНТОВ. ПРИ ЭТОМ ВСЕ ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ РОССИЙСКОЕ СУДОСТРОЕНИЕ НАХОДИЛОСЬ В КРИЗИСЕ ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ КРУПНЫХ ЗАКАЗОВ И СЕРЬЁЗНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ РАЗРАБОТОК. ИЗМЕНИТЬ СИТУАЦИЮ ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ РАССЧИТЫВАЕТ С ПОМОЩЬЮ МАСШТАБНОЙ ПРОГРАММЫ, ОСНОВНЫМ ДРАЙВЕРОМ КОТОРОЙ СТАНЕТ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ОСВОЕНИЕ АРКТИКИ И СТРОИТЕЛЬСТВО НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ЭТОГО ТЕХНИКИ.

### Стратегическое значение

Актуальность судостроения для России, по словам экспертов, объясняется в первую очередь географическим положением, прежде всего тем, что страна имеет почти 40 тыс. км морской границы и 100 тыс. км внутренних водных путей. Более того, значительная доля внешней торговли обслуживается морским транспортом, и до 25% мировых запасов углеводородного сырья расположено на российском шельфе. Как говорится в проекте развития отрасли до 2020 г., «судостроительная промышленность в значительной мере определяет национальную безопасность государства во всех сферах морской деятельности России, в том числе оборонной, транспортной, продовольственной, энергетической и технологической». При этом судостроение относится к отраслям, обладающим большим научно-

техническим и производственным потенциалом. По самым минимальным подсчётам, отрасль взаимодействует с более чем 2 тыс. предприятий, которые поставляют комплектующие для конечной продукции. Более того, если в большинстве стран судостроительные верфи осуществляют в основном сборку, монтаж и сдачу кораблей и судов, то в России они ещё занимаются производством приборов и электротехники для строящихся кораблей. По сути, российские судостроительные заводы имеют развитое машиностроительное производство для собственных нужд.

Такое положение дел серьёзно влияет на структуру отрасли и распределения средств. Её основу составляют предприятия, осуществляющие строительство военных кораблей, речных и морских судов, ледоколов, промысловых судов и средств освоения шельфа. Так, крупней-

шие предприятия подотчётны Департаменту судостроительной промышленности и морской техники Минпромторга России. Однако на рынке, помимо них, присутствует более 200 предприятий, проектирующих морскую и речную технику, а некоторые из них способны строить и ремонтировать суда водоизмещением до 5 тыс. тонн. Суммарный объём производства этих предприятий сегодня на порядок ниже, чем судостроительных заводов, относящихся к Минпромторгу России, но они обеспечивают работой значительное количество специалистов. В общей сложности, по данным федеральных властей, в России действует более 160 судостроительных предприятий, а также более 1 тыс. предприятий, тем или иным образом связанных с отраслью. В основном это частные предприятия вне каких-либо перечней или реестров, хотя их деятельность чрезвычайно важна для обеспечения создания современной конкурентоспособной морской техники.

### Основные сложности

Как и многие другие сегменты машиностроения, в 1990-е гг. судостроительная отрасль оказалась в глубоком кризисе. Созданный в советское время отечественный научно-технический и технологический потенциал практически остановился в своём развитии, тогда как развитие судостроения за рубежом происходило нарастающими темпами. В итоге сокращение объёмов финансирования в начале 1990-х гг. привело к ряду негативных последствий, например объём НИОКР в судостроении уменьшился, по разным оценкам, в 5–6 раз. Хотя с 1999 г. финансирование отрасли было увеличено, полностью восстановить эти объёмы до сих пор не удалось. В настоящее время Россия всё ещё вкладывает в науку и новые разработки средств в 2 раза меньше, чем Южная Корея, в 3 раза меньше, чем

Россия имеет почти  
**40 000 км**  
морской границы и  
**100 000 км**  
внутренних водных путей.



Германия, в 7 раз меньше Китая и почти в 20 раз меньше, чем США. В результате недофинансирование привело к тому, что многие организации могут поставить только морально и технически устаревшую, более энергоёмкую, сложную в эксплуатации и обслуживании, а также менее надёжную продукцию. Удельная трудоёмкость судостроительного производства в России в 3–5 раз выше, чем за рубежом, а суда строятся в 2–2,5 раза дольше. Наиболее низкие темпы обновления участники рынка отмечают в строительстве транспортных судов водоизмещением более 100 тыс. тонн, то есть в наиболее востребованном гражданскими заказчиками сегменте. По словам аналитика «Инвесткафе» Андрея Шенка, в ближайшем будущем первая задача отрасли – это обновление производственных мощностей, моральный и физический износ которых достигает 65% не только в сборке самих судов, но и в производстве комплектующих. «У нас вообще не производятся крупнотоннажные суда более 100 тыс. тонн, на которые существует устойчивый спрос. Третья проблема – это отсутствие доступного кредитного финансирования, кредиты выдаются не более чем на 7 лет по довольно высоким ставкам, что недостаточно для окупаемости судна», – говорит эксперт.

Гораздо более серьёзные проблемы наблюдаются в отдельных сегментах судостроительной отрасли. Так, в России действует более 20 речных пароходств и сухоходных компаний, многие из которых обеспечивают жизнедеятельность регионов Сибири, где реки являются практически единственными транспортными магистралями. Однако речной флот в настоящее время насчитывает свыше 9 тыс. судов, средний возраст которых составляет более 28 лет. В ближайшие 5–10 лет около 90% этих судов будут списаны по техническому состоянию. Чтобы как-то исправить си-

**По самым минимальным подсчётам, отрасль взаимодействует с более чем 2 тыс. предприятий, которые поставляют комплектующие для конечной продукции.**

туацию, российские судовладельцы ежегодно размещают за рубежом заказы на строительство морских судов на сумму около 1 млрд долл., а доля российских судостроительных заводов в объёме их заказов составляла за последние 10 лет немногим более 6%, хотя по техническим возможностям российского судостроения она могла бы достигать 30%. В свою очередь, рыбопромысловый флот России состоит из более 2,5 тыс. судов различного назначения, причём возраст более половины из них превышает 20 лет, а более 80% судов эксплуатируются сверх срока полезного использования. Отечественная промышленность практически не принимает участия в создании больших и средних рыбопромысловых судов, а малые строятся в очень ограниченном количестве. В итоге в основном в Россию импортируются бывшие в эксплуатации рыболовецкие суда из-за границы, так же как и практически всё сложное судовое комплектующее оборудование. В частности, по словам экспертов, в настоящий момент на мировом рынке судостроения доминируют корейские и китайские производители, обладающие большим заделом в области производственных технологий.

«Задачи, стоящие перед судостроением, очевидны: необходимо строить больше судов самых разных типов, вернуть российские компании на российский верфи, потому что сегодня они размещают заказы за границей. Кроме того, одной из важнейших задач является восстановление именно гражданского судостроения, потому что ситуация с военным более-менее удовлетворительная», – говорит Дмитрий Баранов, ведущий эксперт УК «Финам Менеджмент». По его словам, если говорить о том, что хотели бы получить судостроители, то здесь можно назвать «длинные и дешёвые деньги», государственную поддержку в различных формах, а также налоговые и таможенные льготы. «Такое большое количество преференций, которые нужны судостроителям, объясняется не какими-то их «особым положением», а тем, что производственный цикл в отрасли весьма длительный, требуется вложение значительного капитала и не даёт быстрой отдачи, но важность



**В настоящее время Россия всё ещё вкладывает в науку и новые разработки средств в 2 раза меньше, чем Южная Корея, в 3 раза меньше, чем Германия, в 7 раз меньше Китая и почти в 20 раз меньше, чем США.**

судостроения для государства от этого никак не уменьшается. Мало того, что его существование и работа обеспечивает национальную безопасность, так судостроение ещё является и системообразующей отраслью – на каждого занятого в судостроении работает семь человек», – говорит эксперт. В результате все проекты в отрасли являются долгосрочными с длительным циклом изготовления и продолжительной занятостью работников, а такие проекты требуют соответствующей поддержки.

### Поддержка государства

В последние годы государство начало оказывать поддержку судостроительной отрасли, однако до недавнего времени эта поддержка в основном ограничивалась стимулированием оборонного производства. В 2006–2008 гг. ситуация на-

чала меняться в лучшую сторону – были разработаны и утверждены «Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу» и ФЦП «Развитие гражданской морской техники» на 2009–2016 гг. К настоящему времени в рамках этих программ в отрасли было создано восемь интегрированных структур. Основной из них является Объединённая судостроительная корпорация, в состав которой вошли почти все ведущие проектно-конструкторские бюро и крупнейшие заводы, а продукция ОСК составляет на сегодня порядка 70% от совокупного объёма производства гражданского судостроения России. Кроме того, в настоящий момент завершается создание Государственного научного центра Российской Федерации на основе ФГУП «ЦНИИ им. академика

А.Н. Крылова», который станет головной научной организацией отрасли.

Однако объём финансирования гражданского судостроения всё ещё меньше, чем военного. Например, размер финансирования ФЦП «Развитие гражданской морской техники» на 2009–2016 гг. оценивается в сумму порядка 140 млрд руб., а на комплексное переоснащение ВМФ в Государственной программе вооружения на 2011–2020 гг. предусмотрено порядка 4,7 трлн руб. В результате российское судостроение сегодня может принять на себя пока только 0,6% объёма мирового гражданского судостроения по компенсированному брутто тоннажу (в денежном выражении – 1,3%), и по этому показателю Россия занимает 21-е место в мире. Крупнейшая российская судостроительная компания ОАО «ОСК» находится пока на 82-м месте в мире по гражданскому судостроению. В свою очередь, в военном кораблестроении позиции России гораздо сильнее – Россия имеет 12% рынка и занимает 2-е место после США. ОАО «ОСК» по объёму выпуска продукции в военном кораблестроении находится на 7-м месте в мире. По словам Дмитрия Баранова, для того чтобы отрасль начала развиваться, были сформированы три субхолдинга внутри ОСК: Северный центр судостроения в Северодвинске, Западный центр судостроения в Санкт-

Петербурге и Дальневосточный центр судостроения и судоремонта во Владивостоке. «Положение многих судостроительных предприятий остается непростым: у них имеются задолженности, материально-техническая база требует обновления, есть кадровые проблемы. На сегодняшний день средняя рентабельность отрасли составляет порядка 3–8%, что недостаточно ни для обновления флота, ни для модернизации самого судостроения. Возможно, что создание ОСК поможет решить если не все, то большинство этих проблем», – говорит

**Рыбопромысловый флот России состоит из более 2,5 тыс. судов различного назначения, причём возраст более половины из них превышает 20 лет, а более 80% судов эксплуатируются сверх срока полезного использования.**

эксперт. Кроме того, в кредитовании судостроительной отрасли активно участвует ВЭБ через свою дочернюю структуру «ВЭБ-Лизинг».

### Результаты работы

По словам экспертов, модернизация в отрасли идёт, правда, не столь быстрыми темпами, как хотелось бы. Так, несмотря на поддержку, по данным Минпромторга России, российская судостроительная промышленность сократила в 2011 г. объём производства гражданской продукции на 2,3%. Правда, некоторые предприятия продемонстрировали рост производства гражданской продукции, в частности это Выборгский судостроительный завод, завод «Красное Сормово», Московский судостроительный завод и т.д. В результате производство продукции для внутреннего рынка возросло на 30%, однако производство гражданской продукции на экспорт, наоборот, снизилось почти на 70%. Всего на сегодняшний день в России строится 121 судно, в том числе на «Севмашпредприятии» завершены работы по строительству морской ледостойкой платформы «Приразломная», а «Выборгский ССЗ» построил и сдал заказчику – компании «Газфлот» – две плавучие полупогружные буровые установки. В общей сложности за 2011 г. объём произведённой судостроительными предпри-

ятиями продукции превысил 17 млрд руб., а численность занятых на предприятиях отрасли составила более 5 тыс. человек.

Как следует из исследования Счётной палаты за 2011 г., отечественная судостроительная отрасль является убыточной из-за отсутствия заказов. Как заявил в своём докладе Совету Федерации аудитор Сергей Рябухин, по итогам проверки было установлено, что основная деятельность отечественных судостроительных заводов из-за отсутствия необходимого количества заказов остаётся убыточной. Так, к 2010 г. планировалось сконцентрировать основные усилия на разработке новых технологий в сфере гражданского судостроения и увеличить годовой объём выпуска продукции российского судостроения примерно в 1,5 раза. Однако принятые стратегией цели не были достигнуты. В частности, проверка Счётной палаты выявила низкую эффективность использования средств федерального бюджета, которые выделялись на развитие отечественного судостроения. Убыток судостроительных заводов по итогам 2010 г. составил почти 54 млн руб., из них 1,4 млн руб. – это убыток по государственным организациям. Например, по данным генерального директора Центрального научно-исследовательского института «Курс» Льва Клячко, отечественными судостроителями разработаны концептуальные проекты по основным типам судов, как морских, так и речных, а также судов смешанного типа и даже атомных ледоколов, однако из-за недостатка заказов часть уже начавшихся работ заканчивается техническими проектами с макетными образцами вместо стандартного завершения опытно-конструкторских разработок, изготовления и испытания образцов.

### Проекты на будущее

В конце июля 2012 г. Мипромторг России разработал и направил в Правительство РФ проект программы «Развитие судостроительной промышленности». Согласно этому документу, основная работа будет направлена на расширение объёмов высокотехнологичного экспорта и увеличение вклада судостроительной промышленности в прирост



**К 2020 г. доля России в мировом судостроении должна составить 3–5%, а российские компании в совокупности должны занять 6–8-е место в мире по объёмам судостроения.**

ВВП. К 2020 г. доля России в мировом судостроении должна составить 3–5%, а российские компании в совокупности должны занять 6–8-е место в мире по объёмам судостроения. Обеспечить такой рост можно даже только за счёт возврата российских заказчиков в страну. С этой точки зрения одной из основных ниш для российского судостроения в ближайшие и более отдалённые годы должно быть создание технических средств освоения месторождений углеводородов на континентальном шельфе замерзающих морей Арктики и Дальнего Востока. Для этого необходимы суда и плавучие средства для обустройства и освоения месторождений, а также суда для транспортного обеспечения арктического региона. Однако их создание требует разработки и систематизации специфических требований к такой технике, выполнения больших объёмов

НИОКР, разработки новых проектов и соответствующей подготовки производства. Кроме того, этому препятствует исторически сложившаяся специализация предприятий отрасли, направленная преимущественно на создание оборонной продукции.

В общей сложности реализация масштабной программы, предложенной Минпромторгом России, потребует инвестиций в размере 1,3 трлн руб., однако в министерстве рассчитывают окупить эти затраты уже через 10 лет. На первом этапе программы, рассчитанном на 2012–2016 гг., планируется завершить уже действующие государственные программы. В частности, за это время планируется разработать 730–840 новых технологий, зарегистрировать 850–1010 патентов, а также обновить 72% производственных фондов научно-исследовательских инсти-



тутов. На втором этапе, в 2017–2020 гг., будут созданы новые производства гражданских судов, в том числе за счёт государственной поддержки предприятий и стимулирования развития производства в судостроительной промышленности. При этом по мере укрепления производственного потенциала и финансового положения интегрированных структур и предприятий отрасли, оптимизации структуры отрасли финансовая поддержка государством отечественного судостроения после 2020 г. должна существенно сократиться. На третьем этапе, в 2021–2030 гг., будут созданы условия для дальнейшего инвестиционного и инновационного развития отрасли. К этому сроку объём выпуска гражданской продукции российского судостроения в денежном выражении должен вырасти в 3,2 раза по отношению к 2011 г. и составить 1,5 млн тонн водоизмещения. В свою очередь, производительность труда увеличится в 4,5 раза, а доля обновлённых и новых основных производственных фондов судостроительных предприятий отрасли достигнет 50%.

Если говорить о конкретных проектах, то среди самых значимых задач на будущее участники рынка называют развитие инновационного судостроительного территориального кластера в Архангельской области. В состав кластера войдут «ПО «Севмаш»», «Центр ремонта «Звёздочка»», «Северное производственное объединение «Арктика»», «Северный рейд», «Биус», «Промышленные технологии». По задумке местных и федеральных властей, предприятия кластера имеют необходимые мощности для строительства атомных ледоколов, используемых в освоении месторождений арктического шельфа. По оценкам крупнейших компаний, имеющих ресурсы на шельфе Севера, Дальнего Востока и Каспия, освоение континентального шельфа потребует уже к 2030 г. создания технических средств для добычи и транспортировки до 110 млн тонн нефти и до 160 млрд куб. метров газа в год с необходимой инфраструктурой обслуживания. Для выполнения прогнозируемых объёмов работ по транспортировке углеводородов необходимо по-



SHUTTERSTOCK.COM

**Для выполнения прогнозируемых объёмов работ по транспортировке углеводородов необходимо построить 90 специализированных судов арктического плавания и 140 единиц обслуживающего флота.**

строить 90 специализированных судов арктического плавания и 140 единиц обслуживающего флота. Кроме того, необходимо будет построить 10–12 новых ледоколов. Всего же потребуется более 40 ледоколов.

В частности, «ПО «Севмаш» уже участвует в совместных работах с отраслевыми проектными институтами по разработке перспективных буровых платформ и специальных сооружений для освоения месторождений арктического шельфа. Так, были проработаны проекты и подготовлены комплекты документов по участию предприятия

в освоении Штокмановского газоконденсатного месторождения. В итоге к 2020 г. планируется на 90% загрузить мощности кластера, увеличить в 5 раз производительность труда, сократить время стапельного производства в 1,5 раза, а удельный вес технологического оборудования с возрастом до 10 лет увеличить с 30% до 75%. По словам Дмитрия Баранова, одной из основных задач отрасли как раз является строительство новых судов, платформ и другого оборудования для добычи углеводородов на шельфе, и то, что такие платформы нужны, не вызывает никаких сомнений. «Добыча углеводородов постепенно смещается в море, и извлекать их можно только с помощью подобных платформ. По мере развития добычи на шельфе потребность в них будет только возрастать. Если российские судостроители смогут наладить их производство, отвечающее самым строгим требованиям заказчиков, то они смогут получить эти заказы», – говорит эксперт.

Другой мощный судостроительный кластер планируется создать в Санкт-Петербурге. В рамках этого проекта будет построена Ново-Адмиралтейская верфь в Кронштадте, способная строить суда дедвейтом до 200 тыс. тонн, в том числе танкеры и газовозы ледового класса, морские ледостойкие стационарные платформы, ледоколы, плавучие атомные теплоэлектростанции, крупные боевые корабли, дизель-электрические подводные лодки.

Начало строительно-монтажных работ намечено на конец 2012 г. Окончание строительства первой очереди намечено уже на 2014 г., а все работы планируется завершить к 2016 г. Как говорят эксперты, одной из целей Объединённой судостроительной корпорации как раз и будет строительство платформ и технологических судов для добычи углеводородного сырья в Мировом океане. Поэтому по мере начала добычи сырья в море будут формироваться заказы на различные типы судов, которые могут быть построены на российских верфях. Иначе победить техническое отставание российских производителей вряд ли удастся.

ПР



**Взгляни на мир  
под другим углом**

**Высокоскоростной  
интернет**

**8 800 775 0 775  
www.ttk.ru**

## Виктор ОЛЕРСКИЙ: «Мы себе поставили задачу: либо всё, либо ничего»

КАК ГОВОРИТ ВИКТОР ОЛЕРСКИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ТРАНСПОРТА РОССИИ, НАМЕТИЛАСЬ ХОРОШАЯ ТЕНДЕНЦИЯ В ПОПОЛНЕНИИ РОССИЙСКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЕСТРА СУДАМИ. СУЩЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ДАЁТ ПРИНЯТЫЙ В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА ЗАКОН О МЕРАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РОССИЙСКОГО СУДОСТРОЕНИЯ И СУДОХОДСТВА И ПОСЛЕДУЮЩИЕ РЕШЕНИЯ, ПОЗВОЛИЛИ ПОВЫСИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЭТИХ ОТРАСЛЕЙ И ПРИВЛЕЧЬ ПОД РОССИЙСКИЙ ФЛАГ СУДА.

– Виктор Александрович, можно ли уже говорить об итогах принятия в прошлом году закона о господдержке российского судостроения и судоходства, в разработке которого вы принимали активное участие?

– Нет, об итогах рано, но можно привести первые результаты – динамику пополнения Российского международного реестра судов (РМРС). По состоянию на 7 ноября 2011 года (дата принятия закона) в нём зарегистрировано 337 судов, на 22 марта 2012 года – 407 судов. Сегодня РМРС включает 507 единиц флота. Это много, если сравнить с предыдущим периодом с 2005 по 2011 год. Тогда динамика была следующая: за первые 2 месяца все суда «река-море», которым нужен был императивный российский флаг, перешли под него. На этом тенденция закончилась. Те, кому российский флаг был не нужен (это в основном морские суда), так и продолжали нести «удобный» флаг Мальты, Кипра, Либерии и т.д.

На мой взгляд, приведённые цифры являются очевидным подтверждением «работоспособности» закона. Уже сегодня можно констатировать, что внесённые в законодательство изменения обеспечили привлекательность российского флага. Хорошая тенденция: «Совкомфлот» начал регистрировать

свои суда в Российском международном реестре.

Компания, на 100% принадлежащая РФ, традиционно работала под «удобными» флагами. Понимая, что по экономической логике при всей любви к стране лучше либерийский флаг, чем российский, сегодня она всё-таки на первые два парохода повесила рос-

**” За первые 2 месяца все суда “река-море”, которым нужен был императивный российский флаг, перешли под него. “**

сийский флаг. Значит, появился экономический смысл.

В первую очередь закон положительно повлиял на умы судовладельцев в речном сегменте и сегменте судов «река-море». Потому что этот сегмент в определённой степени защищён от турбулентных процессов, которые сейчас происходят в морском судоходстве.

– Трудно шли согласования, когда принимался этот закон?

– Да, нам было очень непросто, когда мы начали работать над 305-м законом, но всё-таки ресурс и понимание, что нужно делать, уже были: он шёл в развитие закона о Международном реестре судов, принятого с трудом в 2005 году. Теперь снимаю шляпу перед теми

людьми, которые тогда сделали первую часть этого закона. Мы много говорили, спорили – удачный-неудачный, но это лучше, чем ничего.

Мы понимали, если нормы из законопроекта превратятся в закон (останутся в том виде, в котором мы их предложили), тогда закон о поддержке судостроения и судоходства будет ра-

ботать. Люди часто жалуются: «А чего у нас такие плохие законы». Я тоже раньше не понимал. До тех пор пока не пришёл в Минтранс. Любой закон или почти любой – это предмет компромисса: федеральных органов власти, Государственной Думы РФ, Правого управления Президента РФ и т.д. Иногда так увлекутся, что выхолощают всё, к сожалению.

Мы себе поставили задачу: либо всё, либо ничего. Будучи максималистами, при этом мы не старались каких-то лишних норм (читайте: льгот) предлагать, потому что они развращают. В то же самое время если их недостаточно, закон не работает. При обсуждении документа я сказал: «Мы сделали не боль-

ше и не меньше предложений. Ровно столько, сколько нужно, чтобы судовладельцы пошли под российский флаг, чтобы у нас начали строить. Если хотите по-другому, то лучше не надо, поэтому настаиваем на своём». И с нами согласились.

– Почему судостроение и судоходство пошли в связке?

– Мы смотрели на историю вопроса глазами судовладельца. Что ему нужно, чтобы он принял инвестиционное решение? Ему нужна «правильная» цена судна.

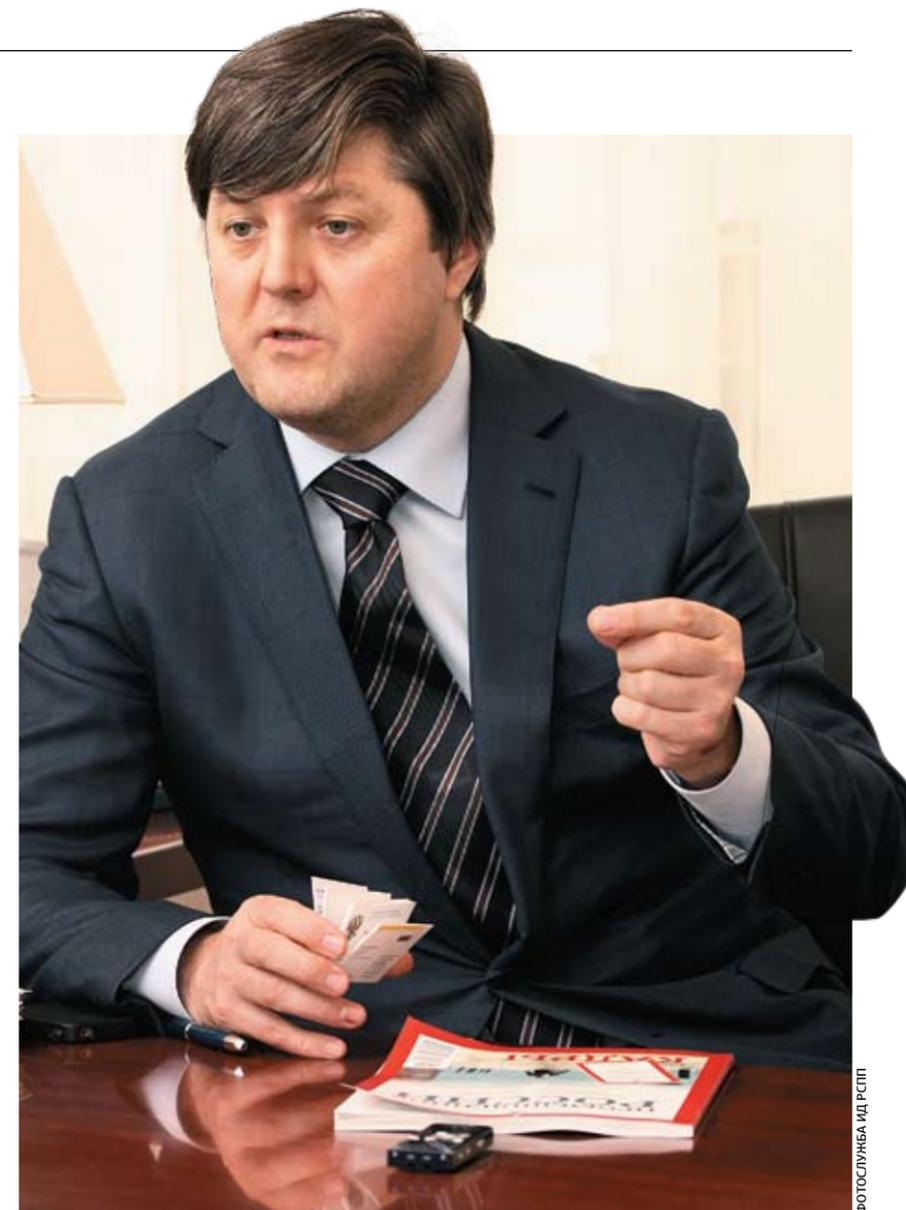
Мы понимаем, что управлять издержками может здоровое судостроительное предприятие. Если оно большое, то в худшем случае – построит дорого. Руководствуясь опытом тех же корейских компаний при создании ими судостроительных зон, мы практически те же нормы и предложили в закон, понимая, что это приведёт к снижению цены в условиях конкурентной среды.

Итак, первое: судовладельцу для принятия инвестиционного решения нужна привлекательная цена судна.

Второе: эксплуатация судна – чтобы она была оптимальной, нужен соответствующий налоговый режим. С 1992 года не было построено ни одного речного судна. Я всегда говорю, что судовладельцы – это наиболее активный сегмент бизнеса. Я сам в своё время им занимался, поэтому знаю: если была возможность сделать какой-то инвестиционный шаг, то они его всегда совершали. Если этого не происходило, наверное, причина была только экономическая.

Когда встал вопрос о налоговом режиме, мы доказывали на цифрах основному нашему оппоненту, Минфину, необходимость развития судостроения: «Если вы даёте такие-то налоговые послабления судоходным компаниям, это приводит к росту заказов». И это действительно случилось.

Сегодня все российские судостроительные предприятия (особенно на реке – их раньше очень много было), которые способны строить, заняты. На цифрах мы доказали, что эффект от судостроения будет значительно выше,



ФОТОСЛУЖБА ИД РФСП

**” Снимаю шляпу перед теми людьми, которые тогда сделали первую часть этого закона. “**

чем от «потери» льгот, предоставленных судоходным компаниям.

Основная интрига была – взносы в страховые фонды. Замечу, что экипажи судов, зарегистрированных в Международном реестре, – единственная категория граждан, за которых судовладельцы не платят взносы в страховые фонды. При этом государство компенсирует фондам эти потери.

Мы также ввели положение, по которому любое судно, построенное на

территории РФ, заказанное российским судовладельцем после 1 января 2010 года, может быть зарегистрировано в Международном реестре и тем самым получать те же налоговые преференции, как и морские суда. Нам удалось убедить в этом Минфин. Последующий период доказал, что решение было правильным. Сейчас придёт осень, а цыплят, как известно, по осени считают.

Это положение закона реально направлено на стимулирование россий-

ских судовладельцев к обновлению флота и размещению заказов на постройку новых судов на отечественных судостроительных верфях. Оно создаёт условия для повышения экономической эффективности не только судоходных и судостроительных компаний, но и предприятий смежных отраслей, участвующих в технологическом процессе судостроения.

– Закон не делит море и реку. В том, что касается морских судов, сегодня, к сожалению, многолетний минимум как в танкерном бизнесе, так и в сухогрузном. Такая турбулентность, что мало кому не покажется. Такого не было много лет. Сегодня морское судоходство «отдыхает». Недавно на заседании конференции друзей «Сов-

рентом, потому что априори (так было и в советское время) она дороже.

Речка, что называется, не изнашивается. Безусловно, нужно содержать в надлежащем состоянии гидротехнические сооружения, что и делается. Но всё равно перевозка одной тонны груза водным транспортом дешевле, чем другими видами транспорта. Например, доставка грузов автомобильным транспортом дороже, чем водным, в 7 раз (с учётом вложений в восстановление дорожной инфраструктуры). Надо учесть и то, что водный транспорт – наиболее экологичный вид.

– **Да и автомобильные и железные дороги не везде, где есть река.**

– Да, но и река, к сожалению, не везде есть. У нас реки текут в меридиональном направлении, это решает вопрос перемещения грузов с севера на юг, с юга на север, но не с запада на восток или с востока на запад.

В Советском Союзе выходили из этого положения через смешанные перевозки. В советское время (я занимался изучением этого вопроса) в европейской части существовали 55 крупных перегрузочных портов. Сейчас многие речные порты не востребованы. В значительной степени пропала смешанная перевозка. Когда появилась межвидовая конкуренция, железная дорога начала перетягивать грузы на себя, так как она круглогодичная. А навигация, например, на сибирских реках длится всего 5–7 месяцев, а в северной их части ещё меньше. Шансов на успех в переговорном процессе с заказчиками этой услуги у железной дороги больше.

Однако несколько лет назад наметилась другая тенденция. Владимир Иванович Якунин, президент РЖД, председатель Комиссии РСПП по транспорту и транспортной инфраструктуре, несколько месяцев назад сам был инициатором заседания секции с темой «Перевозки по внутренним водным путям». Это главный железнодорожник!

– **Это подарок водникам от железнодорожников?**

– Не совсем так. Сегодня мы упёрлись в пропускную способность железной дороги. По большому счёту Владимир Иванович понял, что компания больше

приобретёт, делясь с водным транспортом и оптимизируя свои перевозки.

Если мы посмотрим 1987 год – перевозки внутренним водным транспортом составляли 600 млн тонн, в прошлом году – 126 млн тонн, а в позапрошлом – всего 100 млн тонн. То есть они упали в 6 раз.

Если мы посмотрим структуру перевозок грузов внутренним водным транспортом в те годы, то это в основном были нерудные материалы (строительные материалы, как мы называем). Пришли 1990-е, 2000-е – грузы пошли на железную дорогу и автомобильный транспорт.

Железнодорожная инфраструктура загружена в том числе и этими недорогими в смысле тарифа грузами. ОАО «РЖД» могло бы переключиться на бо-

кая в части количества рабочих мест, причём высокооплачиваемых. У России должна быть своя компетенция по судостроению. Большие танкеры и балкеры – это не наше. Никогда мы больше не сможем конкурировать со странами Юго-Восточной Азии в этом сегменте. И не стоит конкурировать.

Но специализированный флот, речной флот, флот «река-море» – это можно и нужно утверждать и подтверждать как российскую компетенцию. И конечно, относительно защищённые государством сегменты – ледокольные суда для Арктики, газовозы, может быть, суда снабжения, платформы.

Мы готовимся строить газовозы на Дальнем Востоке. Это очень серьёзный сегмент. Раньше и во Франции они строились, но настолько сложное про-

– Да, буквально недавно вернулся из поездки в Хабаровск, порт Ванино и на Сахалин. Впечатляет строительство порта в Ванино. Этот посёлок, можно сказать, – богом забытое место. Но поверьте мне, лет через 8 (может быть, даже меньше) это будет крупнейший порт в Российской Федерации с хорошо развитой социальной инфраструктурой.

По дороге в Ванино залетели посмотреть Кузнецовский тоннель. Он идёт в обход хребта: уклон не такой большой, как в старом тоннеле. Это даёт возможность использовать составы повышенной грузоподъёмности. Как следствие, увеличивается провозная способность БАМа.

19 ноября, наконец-то, тоннель запускается. Это означает, что 15–20 млн тонн дополнительных грузов могут попасть в российские порты Ванино и Советскую Гавань. Мы имеем новый терминал СУЭК в бухте Мучке. Он построен на 20 млн тонн угля в год, но с

**” Доставка грузов автомобильным транспортом дороже, чем водным, в 7 раз. “**

лее дорогие грузы. Стало очевидно: нужно возвращаться к тому, что было в советские годы. Объёмные недорогие грузы должны вестись по воде.

Так что в принципе перспектива развития внутреннего водного транспорта или возврат к тем объёмам просматриваются. Есть существенное движение за последние несколько месяцев после принятия закона в таких сегментах, как речные сухогрузные суда, суда «река-море» и танкеры.

– **Эти сегменты и будут развиваться?**

– Судостроение – индустрия ём-

изводство, что французы отказались от них. Сегодня японцы и корейцы строят газовозы.

– **Расскажите, пожалуйста, о поездке на Сахалин и в Хабаровский край.**



**” Судовладельцу для принятия инвестиционного решения нужна привлекательная цена судна. “**

– **Можно сказать, что судоходные компании и судостроители с принятием этого закона облегчённо вздохнули?**

– Они выиграли от этого. Но ни одни, ни другие никогда облегчённо не вздохнут, потому что «покой им только снится». Судостроительное предприятие не может остановиться. Как только оно останавливается (отсутствуют заказы) – это катастрофа. Оно теряет деньги: просто цепная реакция, потому что постоянные расходы значительны. Условия у нас не африканские: требуется обогрев зданий, закрытые цеха и прочее. Это всё влияет на себестоимость строительства судна. Вот китайцы ещё только строят завод, а уже параллельно строят и суда. У нас это невозможно, пока мы не пройдём Ростехнадзор и всевозможные госкомиссии.

– **В целом ситуация в судостроении и судоходстве улучшается?**

комфлота» (я являюсь членом совета директоров компании) мы посмотрели среднесрочную ретроспективу: это напоминает кризис 1970-х – начала 1980-х годов, он хуже, чем кризис 2000–2002 годов. Сегодня очень тяжёлые времена у всех судоходных компаний в мире: предложение тоннажа (то есть флота) значительно превышает спрос на него. Этим определяются ставки на рынке.

Одни банкротятся, другие теряют деньги. Понятно, что финансовые институты (банки) не финансируют, либо финансируют без особого энтузиазма, либо дорого. В таких условиях заказывать суда приходит в голову только небольшому количеству экстремалов.

В речном флоте ситуация следующая. У него есть главный конкурент – это железная дорога. В то же самое время её нельзя в полной мере считать конку-



15–19 апреля 2013 год, Москва

# VI НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

учётом ограничений, которые создавало отсутствие Кузнецовского тоннеля, его мощность была 12 млн тонн. Со следующего года сразу практически мощность удваивается.

Параллельно в проектировании находятся (там уже изыскания, я смотрел,

– Ввели обязательное страхование гражданской ответственности. Повысили штрафы за работу без лицензии: раньше было до 5 тыс. рублей – юридические лица, до 2 тыс. рублей – физические лица. При таких штрафах проще было нарушить. Сегодня это 400 и 100

зору. Однако обязательность портового контроля не была урегулирована ни законодательством, ни нормативными актами. И у Ространснадзора никогда не было функции технического контроля судов.

К сожалению, уровень профессионализма снизился драматически, и судовладельцев стало очень много (зачастую совершенно случайные люди). Если раньше было немного судоходных компаний, а парокходства – средние и большие, то за 1990-е годы их количество стало измеряться сотнями. Люди, совершенно далёкие от судоходного бизнеса, которые посчитали, что здесь в первую очередь деньги, а безопасность где-то там.

Поэтому нужен был закон (тем более трагедия с «Булгарией» заставила ускорить работу над ним), который бы позволил заработать системе государственного портового контроля на внутренних водных путях, подобной портовому морскому контролю сегодня.

Основная задача системы портового контроля – технический контроль всех пассажирских и грузовых судов, в том числе судов, перевозящих опасные грузы, на предмет технического состояния судна и квалификации капитана и экипажа.

**– Как будет работать этот институт капитанов бассейнов?**

– Инспекторы портового контроля будут проверять судно на всём его маршруте. Существует система баллов. Приходит инспектор на судно, выставляет оценки согласно уровню замечаний. Каждое замечание имеет свой «вес», что называется. Вся информация попадает в компьютерную систему в единую базу данных о судах. При подходе судна к следующему порту инспектор портового контроля видит проблемные суда, которые надо проверить. На реке несколько десятков тысяч единиц флота – качественно проверять их просто невозможно, если пытаться посетить каждое судно. Это профанация!

Система построена так, что она в первую очередь ударит по недобросовестным судовладельцам и не затронет профессионалов.

ПР

**” Условия у нас не африканские: требуется обогрев зданий, закрытые цеха и прочее. Это всё влияет на себестоимость строительства судна. “**

ведутся на море и не только) два больших терминала. Один – «Сахатранс», рассчитанный на якутские ресурсы: 30–35 млн тонн в год. Второй (а по времени он ещё раньше идёт – с небольшим опережением) – терминал «Мечел» для Эльгинского месторождения на 25 млн тонн угля в год.

Если суммировать всё и другие грузы, получается, что порт Ванино способен будет перегружать около 100 млн тонн грузов. Вот так вот тихо, где-то там, где никто не видит, и, в общем, много не просит у государства, строится стратегически важный порт.

**– Какие изменения произошли в сфере контроля технического состояния судов после трагедии с «Булгарией»?**

тыс. рублей, соответственно, уже нужно задуматься.

Также ввели обязательно наличие у компании системы управления безопасностью, своего рода кодекс управления безопасностью. В море это было введено уже больше 10 лет назад.

А самое главное, с 30 августа у нас начал работу институт капитанов административных бассейнов внутренних водных путей. Раньше безопасность судоходства по внутренним водным путям контролировала Государственная речная судоходная инспекция. В 2004 году она была ликвидирована, потому что во время проведения административной реформы решили, что это лишнее воздействие на бизнес. Её штат был присоединен к Ространснад-

СПРАВКА



**ОЛЕРСКИЙ Виктор Александрович,** заместитель Министра транспорта России. Родился 26 апреля 1965 г. в г. Лиепая, Латвийская ССР.

В 1987 г. окончил Ленинградское высшее инженерное морское училище им. адмирала С.О. Макарова (Университет морского и речного транспорта имени адмирала С.О. Макарова).

В 1987–1991 гг. – инженер АСУ Балтийского морского пароходства.

В 1991 г. ушёл в частный бизнес – морской, агентский, экспедиторский и т.д.

До 2003 г. – председатель совета директоров Волжского пароходства.

В 2003–2009 гг. – председатель совета директоров и акционер Северо-Западного пароходства.

30 июля 2009 г. распоряжением Правительства РФ назначен заместителем Министра транспорта России.

Имеет государственные награды: медаль «В память 300-летия Санкт-Петербурга», медаль «За отличие в морской деятельности» и др.



**Игорь ШУВАЛОВ,**  
Первый заместитель  
председателя правительства РФ

**” Нам нужно активнее формировать механизмы взаимодействия бизнеса и государства, в том числе на площадке РСПП. “**



По вопросам партнерского и индивидуального участия просим вас обращаться по тел.:

**+ 7 (495) 663-04-56**

Мытенков Сергей Сергеевич, Цыганкова Ксения Владимировна

**e-mail : event@rspp.ru**

## Алексей КЛЯВИН: «Средний возраст флота вызывает беспокойство»

АЛЕКСЕЙ КЛЯВИН, ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ, РАССКАЗАЛ О ПЕРВОСТЕПЕННЫХ ЗАДАЧАХ В СУДОХОДСТВЕ И СУДОСТРОЕНИИ, СВЯЗАННЫХ С ОБНОВЛЕНИЕМ ФЛОТА, С ПОДДЕРЖАНИЕМ ГАРАНТИРОВАННЫХ ГАБАРИТОВ ВНУТРЕННИХ ВОДНЫХ ПУТЕЙ, О ПЕРВЫХ ИТОГАХ ПРИНЯТЫХ МЕР ПО ПОДДЕРЖКЕ СУДОСТРОЕНИЯ И СУДОХОДСТВА.

– Алексей Юрьевич, вы принимали непосредственное участие в разработке закона о поддержке судостроения и судоходства, принятого в конце прошлого года. Почему возникла необходимость корректировки прежнего закона?

– Прошлый год для российского судоходства и судостроения, можно сказать, стал знаковым – был принят долгожданный закон о поддержке судостроения и судоходства. Закон был разработан с участием представителей бизнеса: и судоходных компаний, и судостроительных предприятий, а также отраслевых общественных объединений. Первый этап был принят в 2005 году, а последние усовершенствования и изменения были внесены в прошлом году. Этот закон даёт реальную возможность развиваться российскому судоходству.

Если говорить о морском судоходстве, то основная проблема заключается в необходимости работать в жёстких конкурентных условиях на международном рынке. Не конкурентоспособный флот нормально функционировать не сможет, что мы, собственно говоря, и видели за последние годы, когда неуклонно снижалось количество судов под российским флагом. Сразу скажу: сегодня мы уже чувствуем, что закон заработал. Растёт количество новых судов, зарегистрированных под российским флагом. Только за последние полгода

около 150 судов пришло в Российский международный реестр судов, и это очень отрадный факт.

Наряду с этим по-прежнему вызывает беспокойство средний возраст флота. Необходимо принимать энергичные меры по его обновлению. Это касается как морского, так и внутреннего водного транспорта.

– Сколько лет может работать судно, оставаясь конкурентоспособным?

– Судно может работать многие годы, десятилетия, если содержится в соответствующем техническом состоянии. Но я бы лукавил, если бы сказал, что старый флот – это хорошо, нет, конечно, это не так.

Статистика показывает, что конкурентоспособный возраст морского

а всё остальное – судами под иностранным флагом. Если перевести на экономический язык, то это импорт морских транспортных услуг, составляющий в настоящее время, по разным экспертным оценкам, от 10 до 15 млрд долларов в год. Эту сумму грузовладельцы отдают иностранным судоходным компаниям. Безусловно, мы заинтересованы в том, чтобы эту нишу заполнили национальные перевозчики, что позволит снизить зависимость внешней торговли от импорта транспортных услуг.

– Это очень серьёзные потери для государства?

– Да, устаревшие суда – это вызов для государства и судоходного сообщества. Надо реально работать над обновлением флота, чтобы быть конкурентоспособными.

**” Законодательно разрешено плавание судов только под российским флагом. Их достаточное количество, однако возраст грузовых судов у нас более 30 лет. “**

флота не превышает 15 лет. На мировом рынке сложились соответствующие требования по перевозке грузов и пассажиров: судно может быть в хорошем состоянии, но не пользоваться спросом. И этому вопросу всегда необходимо уделять повышенное внимание.

У нас на сегодняшний день лишь 5–6% внешнеторговых грузов перевозится судами под российским флагом,

Если говорить о внутренних водных путях, то законодательно разрешено плавание судов только под российским флагом. Их достаточное количество, однако возраст грузовых судов у нас более 30 лет.

– Вы отметили, что под российский флаг пришло 150 новых судов. Эти суда построены на наших или иностранных верфях?



ФОТО СЛУЖБА ИД РСПС

– Эти суда как отечественного, так и иностранного производства. Хочу подчеркнуть, что судостроение – конкурентная отрасль. Мировые лидеры в этой области – Япония, Китай, Южная Корея. На рынках «крупнотоннажного» судостроения (танкеров, газовозов, балкеров) у них безусловное первенство в связи с тем, что они обладают высокими технологиями и поддерживают соответствующую ценовую политику.

Если говорить о специальных и вспомогательных судах, судах типа «река-море», то здесь наша судостроительная промышленность имеет возможности, чтобы удовлетворить потребности российских судовладельцев. Этот сегмент нужно постоянно поддерживать и развивать.

Кстати, принятый закон о поддержке судостроения и судоходства впервые в России увязывает эти два процесса водоединно, то есть является объединяющим фактором. Он создаёт условия, чтобы судовладельцы регистрировали суда

**” Необходимо возобновить практику разработки транспортно-экономического баланса, так как транспортная система государства всё-таки работает на всю страну. “**

под российский флаг и строили их на российских верфях.

– Какие бы вы отметили проблемы, связанные с надлежащим состоянием внутренних водных путей?

– Здесь можно сказать о проблеме поддержания гарантированных габаритов судовых ходов и устранения так называемых «узких» мест (лимитирующих участков с небольшими глубинами – прим. ред.). Можно констатировать, что за последние 20 лет (с 1991 года) у нас существенно снизились качественные параметры внутренних водных путей.

Что происходит, если габариты не поддерживаются и остаются «узкие места»? Судовладелец вынужден эксплуа-

тировать флот с неполной загрузкой и в результате несёт убытки.

Судовладелец разрабатывает план развития бизнеса не на 1–2 года, а как правило, на 10, а то и на 20 лет вперёд, в связи с продолжительными сроками окупаемости новых судов. Суда строятся под определённую осадку, и, понимая, что соответствующие габариты судовых ходов не будут обеспечены, судовладелец новый флот строить не будет.

По существу можно сказать, что поддержание соответствующих габаритов судовых ходов на внутренних водных путях – это в определённой степени и инвестиции в судостроение. У судовладельцев появляется уверенность в



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

завтрашнем дне и возможность планировать свои расходы и деятельность на длительный период.

По нашему мнению, необходимо предпринять серьёзные меры по восстановлению параметров, которые были в 1990-е годы (проектные параметры внутренних водных путей), чтобы обеспечить гарантированные габариты и загрузить внутренний водный транспорт полностью там, где это возможно.

Никто не будет отрицать, что морской и внутренний водный виды транспорта – это наиболее экономичные и энергоэффективные с точки зрения удель-

**” От вступления в ВТО следует ожидать изменений объёмов грузопотоков, а также номенклатуры экспортно-импортных грузов. “**

ных расходов, самые экологичные виды транспорта.

Они выполняют очень большую работу по перевозке массовых грузов на большие расстояния, снимая с наземного транспорта избыточную нагрузку и сокращая тем самым выбросы вредных веществ в атмосферу.

Ассоциация уже не первый раз поднимает эту тему: на наш взгляд, учитывая опыт зарубежных партнёров, требуется разработка специальной программы по переключению, где это возможно, грузопотоков с наземных видов

транспорта на морской и речной, чтобы разгрузить дороги. Россия уже столкнулась с такими проблемами в ряде регионов – в крупных мегаполисах пробки на дорогах стали настоящим бедствием.

АСК в прошлом году стала членом РСПП, и одним из первых наших мероприятий в рамках РСПП было участие в заседании Комиссии по транспорту и транспортной инфраструктуре, на котором обсуждались вопросы развития внутреннего водного транспорта.

По итогам состоявшегося обсуждения было принято решение обратиться к федеральным органам законодательной и исполнительной власти с предложениями разработать и принять необходимые нормативные акты и реализовать практические меры, направленные на глубокую модерни-

зацию внутреннего водного транспорта и превращения его в современную, конкурентоспособную, высокоэффективную отрасль.

– **Что может содержать такая программа?**

– Нужен целый комплекс мероприятий: внесение соответствующих изменений в законодательство, развитие инфраструктуры, обновление флота, создание условий для повышения заинтересованности грузовладельцев использовать водный транспорт. Но административными запретами эту проблему не решить – так как в единой транспортной системе страны различные виды транспорта должны взаимно дополнять друг друга. Необходимо создать условия для повышения рентабельности работы флота, и тогда грузозагрузка, исторически тяготеющая к водному транспорту (массовые и строительные грузы), снова вернётся на внутренние водные пути.

Необходимо возобновить практику разработки транспортно-экономического баланса, так как, несмотря на то, что транспорт носит коммерческий характер, транспортная система страны всё-таки работает на всю страну.

Это кровеносная система, и она должна работать без сбоев. Здесь морской и внутренний водный виды транспорта могут оказать существенную пользу для экономики страны в целом. Как с точки зрения экономики, так и с точки зрения экологии – сокращения вредного воздействия транспорта на окружающую среду.

– **Вступление в ВТО – болезненный момент для судоходства?**

– Внутренний водный транспорт вступление в ВТО не затрагивает.

Морской транспорт на протяжении веков работал на международном рынке, поэтому максимально либерализован. На сегодняшний день в отношениях России с зарубежными государствами действуют более 50 соглашений о морском судоходстве, предусматривающих недискриминационный доступ к услугам в портах. Услуги, которые традиционно резервируются за национальными поставщиками услуг (такие как каботаж,

лоцманская проводка, буксировка и др.) обязательства, взятые Россией в рамках ВТО, не затрагивают.

От вступления в ВТО, наверное, следует ожидать изменений объёмов грузопотоков, а также номенклатуры экспортно-импортных грузов.

Необходимо создать условия, чтобы наши порты были более привлекательными, чтобы грузы шли через них. То есть с точки зрения вступления в ВТО картина на сегодняшний день понятна. И если будет увеличение грузопотоков, необходимо этим воспользоваться.

– **Какие вопросы ещё актуальны для развития нашего флота?**

– Есть один важный аспект, на мой взгляд: необходимо создать государственную программу по поддержке пассажирского флота, в том числе круизного.

Этот флот строился 30–40 лет назад, как правило, не на российских верфях, а на верфях других стран. Он требует особого внимания, потому что въездной туризм имеет серьёзный мультипликативный эффект. Это не только расходы или доходы судоходной компании – это доходы страны. Ассоциация готовит предложения по этому

вопросу. В первую очередь необходимо разработать схему государственно-частного партнёрства по восстановлению наших позиций в пассажирских перевозках. Ещё один стратегический вопрос для районов Севера и Дальнего Востока – это развитие флота для «северного завоза». Там внутренний водный и морской виды транспорта являются, по существу, безальтернативными.

В этих регионах идёт сейчас большая работа по разработке месторождений, освоению Арктики, использованию Северного морского пути. Внутренний водный и морской виды транспорта играют колоссальную роль как в снабжении этих регионов, так и в их изучении, обслуживании грузовой базы, которая может быть в ближайшей перспективе.

Существуют социально важные маршруты, на которых рентабельность перевозок очень низкая, и здесь без помощи государства не обойтись. Поэтому ставку, по нашему мнению, надо делать на государственно-частное партнёрство. В принципе такая практика существует во всём мире. Здесь мы не первопроходцы – надо это направление развивать. **ПР**

**СПРАВКА**



**КЛЯВИН Алексей Юрьевич,**  
президент Ассоциации судоходных компаний,  
член Морской коллегии при Правительстве РФ.

Родился в 1954 г.  
В 1978 г. окончил Калининградское высшее инженерное морское училище по специальности «инженер-судоводитель». После окончания училища работал третьим, вторым и старшим помощником капитана на судах Управления морского транспортного и рефрижераторного флота (Мортрансфлот).

В 1990–1996 гг. – старший экономист, начальник Морагентства, представитель ВВО «Совфрахт» в Португалии, представитель Росморфлота в Португалии.

В 1997–2011 гг. трудился в Министерстве транспорта России. В 1998–2002 гг. – представитель Минтранса России в Дании.

В 2003–2011 гг. – помощник Министра транспорта России; руководитель Департамента судоходной политики, заместитель директора, директор Департамента государственной политики в области морского и речного транспорта Минтранса России.

С января 2011 г. – президент Ассоциации судоходных компаний. Заслуженный работник транспорта РФ, Почётный работник транспорта России, Почётный работник морского флота.



ИНТЕРПРЕССИТАР – ТАСС

## Борис НОВОСЕЛЬЦЕВ: «Нам поверили, что в России могут строить суперяхты»

ОДИН ИЗ СТАРЕЙШИХ СУДОСТРОИТЕЛЬНЫХ ЗАВОДОВ – ОАО «МОСКОВСКИЙ СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ И СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД» – СТРОИТ НЕ ТОЛЬКО БЮДЖЕТНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ И ПАССАЖИРСКИЙ ФЛОТ, НО И ВЫСОКОСКОРОСТНЫЕ КАТЕРА И ТРАНСАТЛАНТИЧЕСКИЕ ЯХТЫ КЛАССА «ЛЮКС». ПРОДУКЦИЮ ЗАВОДА, ВЫЗЫВАЮЩУЮ ПРИЯТНОЕ УДИВЛЕНИЕ, И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПЛАНЫ ПРЕДСТАВИЛ БОРИС НОВОСЕЛЬЦЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ПРЕДПРИЯТИЯ.

– Борис Федотович, как завод вдруг вышел на строительство яхт класса «люкс»? Эта продукция стала востребованной в России?

– Я думаю, мне вначале стоит сказать несколько слов об истории завода. В ноябре этого года нашему заводу исполняется 76 лет. За это время построено 1831 судно самого различного назначения. Основные из них – пассажирские суда.

Предприятие строилось одновременно со строительством Канала имени Москвы и имело стратегическое значение. Его нахождение в Москве определяло технический уровень: традиционно завод сориентирован на технически сложную продукцию. Здесь никогда не строились просто баржи и простые сооружения. Известные марки пассажирских судов, например «Москва», ставшая символом нашей столицы, «Москвич», «ОМ», «МО» (его ещё любовно называют по всей стране «Мошка»), «Луч», «Заря», до сих пор несут основную нагрузку на внутригородских и пригородных речных перевозках на территории нашей страны.

Мы считаем, что строительство пассажирских судов – основной сегмент нашей деятельности. С начала года заказчики получили три судна проекта «Пилигрим». Заложено озёрное судно для Казани. Вторым по значимости сегментом идёт строительство технического флота: буксиры, суда для обслуживания внутренних водных путей – простейшие, рабочий и в то же время очень нужный

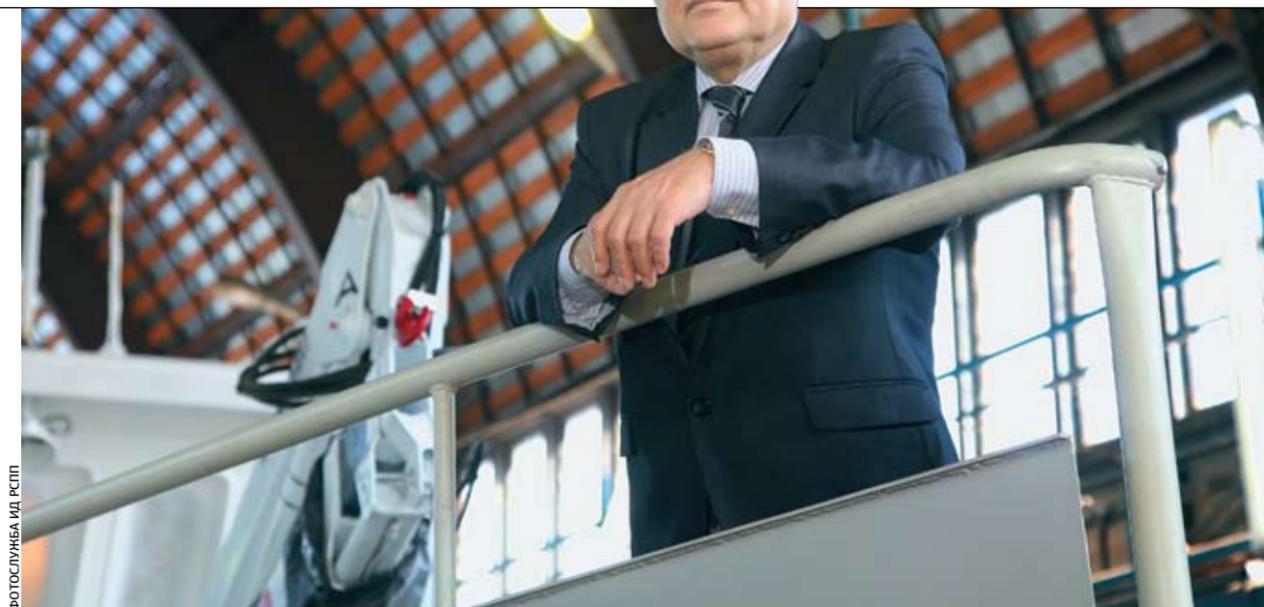
флот. На заводе сейчас идёт строительство 39 обстановочных судов. Из них пять подлежат сдаче в этом году.

Следующий сегмент (третий) – суда класса «люкс», который завод начал осваивать в конце 1990-х годов. На тот момент предприятие, как и многие другие, испытывало острый дефицит в заказах. Президент группы компаний «Московское речное пароходство», Троценко Роман Викторович, человек молодой, амбициозный и инновационный, принял тогда стратегическое решение вывести «советский» завод на уровень мировых верфей и первым в России освоить производство суперяхт. Для строительства суперяхт

длиной от 25 до 45 метров были привлечены лучшие проектные и архитектурные мастерские Европы. Нашими партнёрами стали ведущие компании по проектированию яхт: Vripack Yachting International; Bannenberg Designs; Guido de Groot Design; Francisdesign Ltd.; GINTON Naval Architects.

Они поверили, что в России могут быть построены подобного типа суда. На сегодняшний день 15 наших яхт бороздят моря практически по всему миру. Две из них были сданы в этом году. Ещё две яхты 25 и 45 метров находятся в процессе строительства и будут сданы в это время будущего года.

” В ноябре этого года нашему заводу исполняется 76 лет. За это время построено 1831 судно самого различного назначения. “



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

Это был шаг, который позволил заводу не только выжить, но и окрепнуть. Потребовались очень большие усилия по обучению персонала – как инженерного, так и рабочего. Есть такая старая поговорка: что бы русские ни строили, всё равно танки получаются. Сегодня приезжающие к нам посмотреть нашу продукцию говорят: «За что бы вы ни взялись, у вас всё равно яхта получается». Даже в таком простом судне, как патрульный катер: в нём все равно присутствуют элементы высокого качества и стандарта в подходах к отделке. Наша продукция вызывает у людей приятное удивление.

Морские яхты длиной 26, 33, 38 и 45 метров по своей технической сложности недалеко ушли от сложной космической и авиационной техники.

Мы мечтаем построить большую речную яхту, если найдём заказчика. Нам бы хотелось, чтобы люди любовались этим произведением инженерного искусства в Москве или на берегу Волги, а не только в Средиземном море.

– Может, какое-то пароходство или судоходная компания закажет...

– Вся надежда на Московское речное пароходство. Они всё время ищут всё новое, продвинутое в области судоходства. Работать с таким заказчиком легко. Кроме того, когда Московское речное пароходство и Столичная судоходная компания поработают совместно с нами над проектом, он становится интересен и другим регионам.

” Для строительства суперяхт длиной от 25 до 45 метров были привлечены лучшие проектные и архитектурные мастерские Европы. “

Например, мы сделали для Москвы прогулочный теплоход проекта «Пилигрим» со сдвижным панорамным остеклением над салоном. Идеальный экскурсионный речной автобус. Он сразу понравился и другим регионам. В июле мы построили такой теплоход для администрации Сыктывкара.

Добавлять в этот проект им практически ничего не потребовалось, потому что основную ношу совершенствования приняла на себя Столичная судоходная компания.

– Комплекующие отечественные или зарубежные?

– Судостроение и судоходство – это глобальные отрасли. Поэтому судостроение так активно развивается и в нём внедряются самые лучшие инженерные разработки. Здесь всё на виду. Всё время надо присматриваться к тому, что делают соседи.

Традиционно в судостроении применяются лучшие продукты, оборудование и материалы, которые используются в мире. Цены на них, кстати, приблизительно одинаковые на внутреннем и внешнем рынке. Аргументация РСПП, когда он правительству доказывал необходимость поддержки судостроения,

была убедительной. Действительно, судостроение – это определённый маховик раскручивания отечественной промышленности: производства металла (цветного и чёрного), сварочного оборудования, сварочной проволоки, изоляционных и отделочных материалов, красок и т.д.

– Отделочные материалы у яхт отечественные или тоже импортные?

– В основном отечественные, их производство в России уже налажено. Даже мебель для яхт класса премиум нашего производства, например этот стол с инкрустацией, где 29 слоёв лака, который не портится ни на солнце, ни при соприкосновении с водой, сделан у нас на заводе. Такую мебель в стране сделать больше никто не может. Мы гордимся этим производством: оно сегодня ни в чём не уступает лучшим зарубежным аналогам.

– Вы недавно освоили и сегмент катерного производства.

– Да, такая задача была поставлена год назад президентом ОСК. Сегодня у нас в программе шесть многоцелевых скоростных катеров для Росморпорта и два катера для нужд Военно-морского флота. Тот и другой проекты – наша гордость. Я считаю, что катер проекта



**заводы в России могут построить. Можно о них чуть подробнее рассказать?**

– Я бы так ответил на этот вопрос: продукцию подобного класса и уровня в стране могут сделать три-четыре предприятия. Мы «нахально» считаем, что МССЗ среди них лучший. У МССЗ нет технологических ограничений по реализации любых новых проектов, потому что это предприятие полного цикла, начиная с резки металла и заканчивая мебельным производством.

Если бы завод 12 лет назад не начал строить яхты, то сегодня нам не удалось бы построить такое сложное инженерное сооружение, как многоцелевой катер. Потребовалось 10–12-тилетняя подготовка инженеров и рабочих, чтобы научиться работать, соблюдая высочайшие требования к технологии, не допуская никаких отступлений от неё.

Из того, на мой взгляд, что не имеет аналогов, – это проект катера-перехватчика HSB20. Мы считаем, что сделали лучший проект не только в России, но и в Европе. Его скорость – 60 узлов, великолепные ходовые мореходные качества. Мы его будем предлагать пограничникам на международной выставке «Интерполитех-2012». От него не уйдёшь – он догонит любого.

Одновременно завод прорабатывает вопрос броневой защиты персонала, который находится на патрульных катерах. Это позволит таможенни-

чения двигателей, водомётов и навигационного оборудования. По своему технологическому уровню и архитектурному облику наши катера ничем не уступают лучшим европейским образцам.

**– Очень отрадный факт, что инженерная мысль всё-таки не умерла в России. Кто вам таких конструкторов и технологов готовит?**

– У нас своё собственное КБ, имеющее все необходимые лицензии для проектирования. Работает в основном молодёжь. Большинство из них выпускники Московской государственной академии водного транспорта.

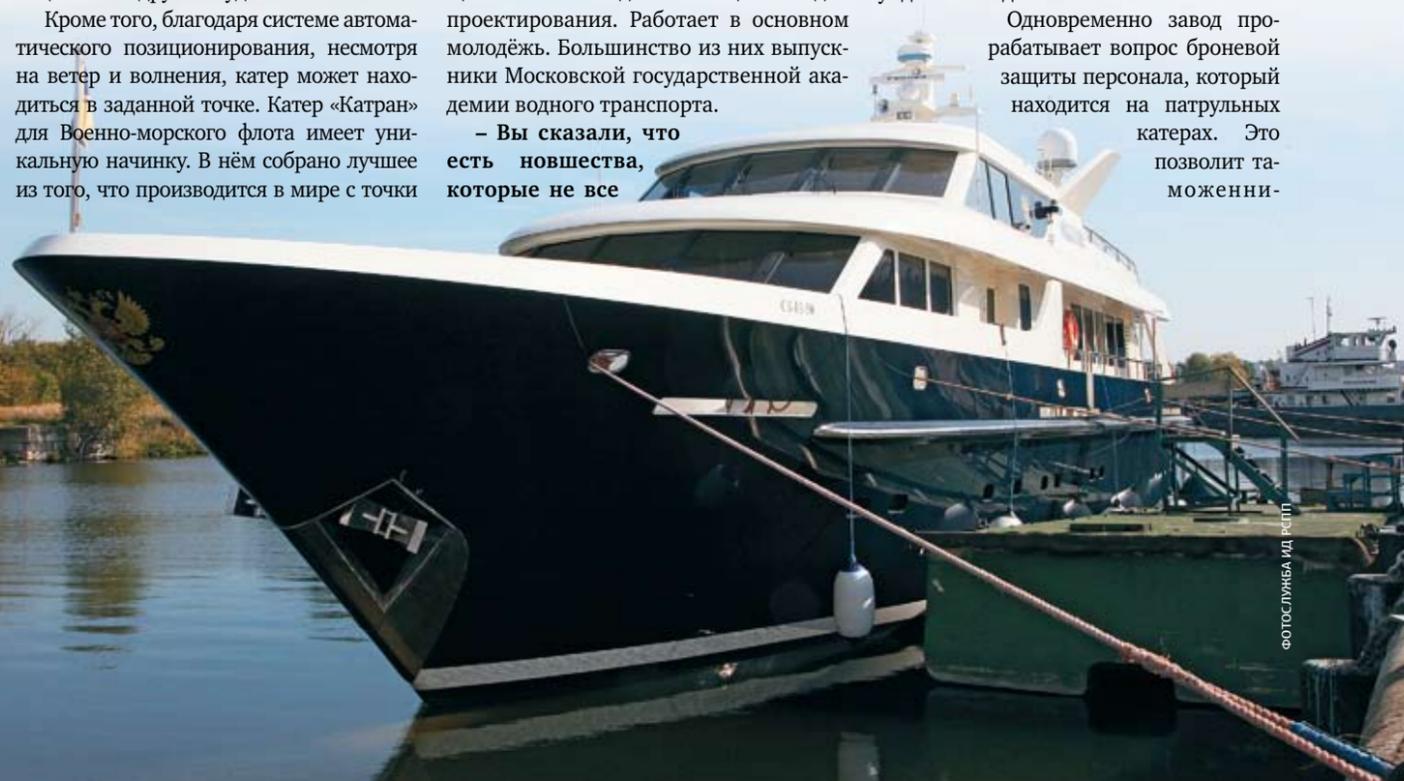
**– Вы сказали, что есть новшества, которые не все**

**” Нам бы хотелось, чтобы люди любовались этим произведением инженерного искусства в Москве или на берегу Волги, а не только в Средиземном море. “**

МРВ14 (он строится для Росморпорта) не имеет аналогов в России.

Он особенный с точки зрения его пропульсивной системы и инженерной начинки. В нём реализовано много разных инновационных идей. Он управляется джойстиком: двигается в любом направлении – боком и по диагонали, вращается на месте. Это очень важно для безопасного и удобного подхода к лоцманом к другим судам.

Кроме того, благодаря системе автоматического позиционирования, несмотря на ветер и волнения, катер может находиться в заданной точке. Катер «Катран» для Военно-морского флота имеет уникальную начинку. В нём собрано лучшее из того, что производится в мире с точки



кам и пограничникам чувствовать себя более уверенно и безопасно. Как я уже говорил, хорошие перспективы сбыта имеет пассажирское судно для местных линий – «Пилигрим». Он делается в самых различных вариантах: прогулочный, туристический, ресторанный. Построена также паромная переправа на его базе.

**– Спрос на него есть?**

– Есть огромный интерес. На сегодня самый дешёвый и доступный – это проект для обновления такого социально значимого транспорта для регионов, как внутригородские и пригородные речные перевозки.

Будь у муниципалитетов чуть больше денег на инвестиции, на эти суда была бы большая очередь. В этой связи хочу обратить внимание на важность развития лизинга. Он даёт реальную новую возможность для обновления флота. Первый такой проект же реализован в этом году со Столичной судоходной компанией и лизинговой компанией «Госзнаклизинг».

Это позволит муниципалитетам или частным компаниям с небольшим бюджетом воспользоваться этим механизмом. Тем более что Правительством РФ принято решение по субсидированию части лизинговых платежей. Если переводить на понятный язык банковского кредитования, практически получаешь кредит по средневзвешенной европейской ставке.

**– Правительство страны сейчас уделяет особое внимание судостроению.**

– Судостроение – это чуткий барометр состояния экономики государства. Как только появляется болячка в организме, начинается сбой. Мы сразу начинаем это чувствовать: падает спрос на технический флот. Значит, с бюджетом не всё в порядке. Почему Правительство РФ (Минпром, Минтранс), а также и РСПП уделяют судостроению большое внимание? Потому что понимают важность этого сегмента. Это независимость внешней торговли. И, безусловно, это выгодный бизнес. Нас некоторые упрекают: «Яхты строите для богатых!» Но выполнение таких заказов даёт работу тысячам работающих в смежных отраслях экономики. Недавно опубликованы основные направления Программы Росспрома по поддержке судостроительной

отрасли. Мы ждём этот документ, потому что он предусматривает одно из важнейших направлений – государственную поддержку – обновления материально-технической базы судостроительных предприятий. Мы работаем с рентабельностью, не превышающей 5%. Понятно, что собственных ресурсов для кардинального технического перевооружения у нас нет и не может быть.

Мы постоянно приобретаем необходимое оборудование, но для системного перевооружения для перехода на продукцию совершенно нового качества, конечно же, нужна государственная поддержка.

**– Сколько работающих на заводе?**

– Всего 470 человек персонала. Численность стабильна. Этому способствует аутсорсинг. При необходимости, не увеличивая численность основного производственного персонала, мы привлекаем необходимых специалистов из других предприятий либо передаем часть работ на другие верфи.

**– Что в проектах завода?**

– У нас много интересных проектов судов разного назначения. За это спасибо нашей молодёжи, работающей в конструкторском бюро.

Например, проект скоростного катамарана «Белые ночи». Предлагаем его судостроительным компаниям Санкт-Петербурга. Пассажировместимость судна – 130 человек, как два-три туристских автобуса, и скорость как у автобуса – до 60 км/час. Его можно удобно подогнать к круизному судну, забрать туристов и повести на экскурсию. Он проходит под мостами города.

Ещё один проект, «Огни Москвы», – красивый комфортабельный пассажирский теплоход на 250 человек! Или фантастический проект Зеленодольского ПКБ «Стриж» – скоростной катер вместимостью 32 человека. Скорость 45 км/час – это речной автобус для междугородних пассажирских перевозок там, где и дорог-то нет.

Будем продвигать эти проекты. Время подошло. **ПР**

**СПРАВКА**



**НОВОСЕЛЬЦЕВ Борис Федотович,** коммерческий директор ОАО «Московский судостроительный и судоремонтный завод».

Родился в 1948 г. в Омской области. В 1975 г. окончил Ленинградский кораблестроительный институт. Кандидат экономических наук, заслуженный работник транспорта РФ. Трудовую деятельность начал инженером-конструктором на Московском судостроительном и судоремонтном заводе. В 1984 г. возглавил Главное управление капитального строительства Министерства речного флота РСФСР. С 1999 г. – заместитель Министра транспорта России.

В 2003 г. возглавлял редакционную группу Государственного совета по разработке проекта транспортной стратегии России на период до 2020 г. В 2004 г. – заместитель руководителя Федерального агентства морского и речного транспорта. В 2005 г. – директор Департамента управления кадрами и сопровождения специальных программ. В 2007 г. – ректор Московской государственной академии водного транспорта. С января 2012 г. – коммерческий директор ОАО «Московский судостроительный и судоремонтный завод». Автор большого количества публикаций по вопросам развития инфраструктуры, системы управления и экономики транспорта. Заслуженный работник транспорта РФ.

## Александр АЛЁШКИН: «Наши разработки не имеют аналогов в зарубежной практике»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «ЦЕНТР ТЕХНОЛОГИИ СУДОСТРОЕНИЯ И СУДОРЕМОНТА»  
АЛЕКСАНДР АЛЁШКИН РАССКАЗАЛ О ПРОДУКЦИИ ОДНОГО ИЗ СТАРЕЙШИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
СУДОСТРОЕНИЯ, О СОЗДАНИИ ЦЕНТРОМ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ИННОВАЦИОННОГО  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ, ВНЕДРЯЕМОГО НА СУДОСТРОИТЕЛЬНЫХ И СУДОРЕМОНТНЫХ  
ЗАВОДАХ РОССИИ И ПОСТАВЛЯЕМОГО ЗА РУБЕЖ.

– Александр Николаевич, какого вида продукция разрабатывается Центром?

– За более чем 70 лет с момента своего создания ЦТСС накопил большой опыт по разработке и внедрению принципиально новых технологий строи-

тельства кораблей, судов всех классов и назначений и другой морской техники. Статус Государственного научного центра РФ обязывает поддерживать высокий уровень на всех этапах проектирования, создания опытных образцов и внедрения продукции в производство.

Среди продукции есть немало такой, которая не имеет аналогов ни в стране, ни за рубежом.

– Что это за уникальная продукция?

– Так, нами разработан ряд машин термической резки нового поколения

типа «Ритм», исключаящих необходимость механической обработки: они позволяют получать «чистые размеры» деталей корпусов судов. Среди них есть уникальное оборудование, например «Ритм» для крупногабаритного листа размерами до 4,5x23 метра. Кстати, так называлось первое научно-производственное объединение в судостроительной промышленности, созданное в 1969 году, чьим правопреемником стал Центр. Символично, что машина представляет собой первый в РФ обрабатывающий центр, выполняющий комплекс технологических операций, включая автоматизированную плазменную и кислородную резку, маркирование и разметку деталей, а также разделку кромок под сварку. По точности вырезки деталей (погрешность не более 0,5 мм на всей длине листа), диапазон толщин обрабатываемых листов (от 4 до 200 мм), многофункциональности и надёжности машина соответствует и частично превосходит уровень лучших мировых образцов. При этом цена машины в 1,8–2 раза ниже зарубежных аналогов.

В этом году широкопортальные машины будут внедрены на ОАО ДВЗ «Звезда», ОАО «Амурский судостроительный завод» и ОАО «ПО «Севмаш»».

Важной составной частью корпусных конструкций судов являются плоские узлы предварительной сборки – микропанели. Для их изготовления создан уникальный роботизированный комплекс сборки и сварки микропанелей для размеров листа до 3,2x12 метров и высоте набора до 0,5 метра. Эта разработка является совместной с немецкой фирмой IMG.

Главная особенность линии микропанелей – применение системы фотограмметрирования с двумя лазерами и камерами, которая обеспечивает получение фактических размеров элементов в 3D, что позволяет генерировать управляющую программу перемещения сварочного робота для сварки в нижнем и вертикальном положениях.

Действительно, наша продукция по многим параметрам превосходит зарубежную технику и не имеет аналогов. Например, ведутся работы по продлению срока службы стеклопластиковых конструкций подводной техники до 35–40 лет.

– В связи с освоением Арктики появились и новые направления морской техники. У Центра есть разработки в этой области?

– Да, можно сказать, мы одними из первых приступили к разработке технологии строительства судов-газовозов. В России пока нет опыта постройки таких судов. Центром проведена большая работа по подготовке производства отечественных верфей к их строительству. В настоящее время нами разрабатываются промышленные технологии изготовления элементов и монтажа систем хранения грузов, включая процессы формования, сварки, монтажа изоляции, испытаний на непроницаемость.

” Мы одними из первых приступили к разработке технологии строительства судов-газовозов. “

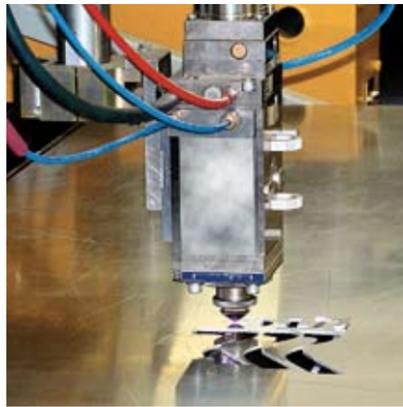


Не менее значимое направление деятельности Центра – создание судовой арматуры нового поколения, предназначенной для комплектации судов, кораблей и изделий морской техники для освоения шельфа. Замечу, что стоимость разработки аналогичной арматуры зарубежными компаниями в 1,5–1,7 раз выше.

– Получается, что при таком бурном развитии технологий у вас на предприятии, в России в судостроении проблем нет... Или есть?

– Конечно, есть! Одна из главных проблем, сдерживающих развитие судостроения в нашей стране, – не отвечающие современным требованиям и нормам технологического проектирования верфи. Последняя их модернизация проводилась почти полвека назад. Это не позволяет размещать новое высокопроизводительное оборудование, в том числе механизированные поточные линии с использованием крупногабаритного листа.

Построенно-пусковые сооружения верфей России по своим размерениям и грузоподъемности обеспечивают постройку судов дедеветом не более 70 тыс. тонн, а отсутствие стапельных кранов большой грузоподъемности не по-



**”** *Нами разработан ряд машин термической резки нового поколения типа “Ритм”, исключая необходимость механической обработки.* **“**

зволяет применять методы крупноблочного строительства.

Мы являемся непосредственным разработчиком инвестиционных проектов по созданию в России современных судостроительных комплексов, предназначенных для строительства крупнотоннажных судов, буровых платформ и современных боевых кораблей.

Первый такой комплекс с использованием технологий мирового уровня создается на базе ДВЗ «Звезда» в городе Большой камень Приморского края. Строительство этой верфи начато в конце 2009 года. Затраты на её созда-

ние составят ориентировочно 65–70 млрд рублей.

Также планируется новый судостроительный комплекс на острове Котлин, создание которого связано с перебазированием мощностей ОАО «Адмиралтейские верфи» из центра Санкт-Петербурга. Это предприятие должно стать самой мощной и наиболее современной в технологическом плане верфью Российской Федерации, а в перспективе – ядром создаваемого Северо-Западного регионального кластера. Так что развитие отрасли происходит с нашим непосредственным участием! **ПР**

### СПРАВКА



**АЛЁШКИН Александр Николаевич,** генеральный директор ОАО «Центр технологии судостроения и судоремонта» (ОАО «ЦТСС»). В 1974 г. начал трудиться в ОАО «Центр судоремонта “Звёздочка”» в г. Северодвинске помощником мастера, работал на различных ответственных должностях, в том числе заместителем директора предприятия. С 2004 г. на протяжении нескольких лет успешно руководил одним из ведущих подразделений ОАО «Центр технологии судостроения и судоремонта» – проектной фирмой «Союзпроектверфь», по проектам которой построено и модернизировано большинство судостроительных, судоремонтных и машиностроительных предприятий нашей страны и за рубежом. С 2011 г. – генеральный директор ОАО «ЦТСС». Автор 16 изобретений и патентов, более 50 научных работ. Награждён медалью «300 лет Российскому Флоту», знаком «Почётный судостроитель», Почётным дипломом Законодательного собрания Санкт-Петербурга.



Мгновение, которое хочется остановить.

С удовольствием.

К Вашим услугам.

Окунитесь в волшебство московских вечеров – незабываемых и волнующих. Остальное предоставьте нам. Мы позаботимся о том, чтобы Ваша история была по-настоящему прекрасной.

Забронировать номер и получить информацию можно по телефону +7 (495) 225 8888 или на сайте [www.ritzcarltonmoscow.ru](http://www.ritzcarltonmoscow.ru)



THE RITZ-CARLTON®  
Moscow

## Александр БУЗАКОВ: «Люди являются главным богатством верфи!»

В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ РУКОВОДСТВО СТРАНЫ ПРОЯВЛЯЛО К РАЗВИТИЮ СУДОСТРОЕНИЯ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ, ОТМЕЧАЯ, ЧТО ЗАКАЗЧИКИ И ГОСУДАРСТВО НУЖДАЮТСЯ В ПОСТРОЙКЕ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА СУДОВ И КОРАБЛЕЙ. МНОГИЕ СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ СТАЛИ ПОЛУЧАТЬ БОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ, КАК ОТ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРУКТУР, ТАК И ОТ ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «АДМИРАЛТЕЙСКИЕ ВЕРФИ» АЛЕКСАНДР БУЗАКОВ ГОВОРИТ, ЧТО В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ МОЩНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЛНОСТЬЮ ЗАГРУЖЕНЫ – НА ВЕРФИ УСПЕШНО РЕАЛИЗУЕТСЯ РЯД КОНТРАКТОВ ДЛЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ЗАКАЗЧИКОВ, ТАК ЧТО РАБОТА ДЛЯ КОЛЛЕКТИВА ЕСТЬ НА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ВПЕРЕД.

– Александр Сергеевич, вы недавно возглавили ведущее предприятие судостроительной отрасли, какие приоритеты выбрали для себя в работе?

– На самом деле я возглавляю ОАО «Адмиралтейские верфи» уже больше года – с августа 2011 года, а в июле 2012-го официально утверждён в должности генерального директора предприятия.

Если говорить о приоритетах в работе, думаю, они одинаковые у всех руководителей промышленных предприятий – успешное выполнение производственной программы.

Я бы добавил сюда ещё сохранение трудового коллектива. Люди, квалифицированные рабочие кадры, всегда были и остаются главным богатством верфи.

– Адмиралтейские верфи исторически являлись гордостью российского и советского судостроения. Удаётся ли поддерживать марку?

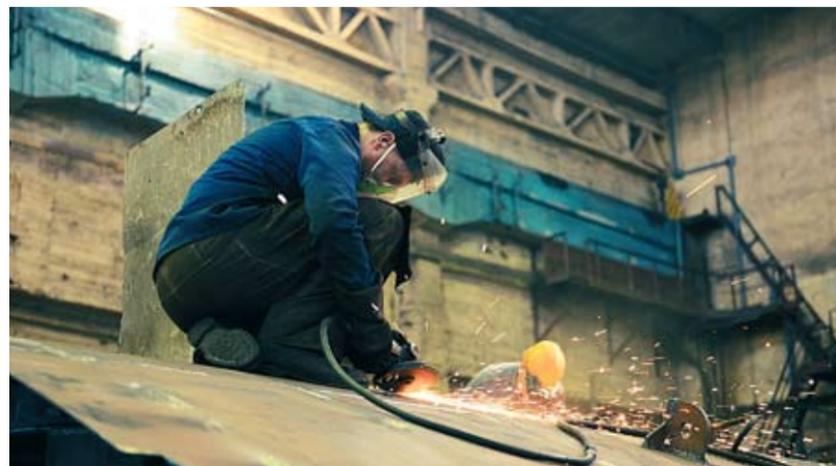
– В этом году мы отметим 308-ю годовщину со дня основания Адмиралтейских верфей. За эти годы на предприятии построено более 2,6 тыс. кораблей и судов самого различного класса и назначения. Причём многие из них – первый российский парход, легендарный крейсер «Аврора», пер-

вый в мире атомный ледокол «Ленин», первая в мире титановая подводная лодка с жидкотеплопроводящим реактором – стали символами российского судостроения.

Безусловно, звание старейшего судостроительного предприятия России обязывает. И мы гордимся своей историей. Но живём настоящим и будущим,

стараясь совмещать традиции, опыт и современные технологии в строительстве кораблей.

Сегодня наше предприятие – признанный центр неатомного подводного кораблестроения России, и марка Адмиралтейских верфей занимает достойное место в этой нише мирового рынка: предприятие входит в пятёрку



«Сегодня мы обеспечены заказами до конца 2016 года, и уже есть реальные перспективы по загрузке до 2020-го.»

крупнейших мировых производителей неатомных подводных лодок.

В надводном же судостроении мы сегодня специализируемся на строительстве высокотехнологичных наукоёмких судов.

– Расскажите, пожалуйста, о производстве новых судов и оборудования для освоения Арктики и Антарктики.

– В конце сентября – начале октября мы передаём заказчику – Федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды России (Росгидромет) – научно-экспедиционное судно (НЭС) «Академик Трёшников».

Новый флагман научно-экспедиционного флота заменит судно «Академик Фёдоров»: он предназначается для Российской антарктической экспедиции. По своим техническим параметрам новое судно будет более современным и надёжным, чем его предшественник. Это технически очень сложный заказ, со-

получили высокую оценку заказчика, и сегодня он прорабатывает проект строительства на наших верфях нового судна для Арктики, которое впоследствии заменит экспедиционное судно «Михаил Сомов».

– Верфь загружена заказами?

– Сегодня мы обеспечены заказами до конца 2016 года, и уже есть реальные перспективы по загрузке до 2020-го и последующие годы. 90% загрузки Адмиралтейских верфей составляют заказы военного кораблестроения, 10% занимает продукция гражданского судостроения.

В настоящее время в постройке находятся две серии

подводных лодок: шесть для российского военно-морского флота и шесть – для иностранного заказчика.

В октябре будет спущено на воду судно-спасатель «Игорь Белоусов» с уникальным глубоководным спасательным аппаратом «Бестер» на борту, которое предназначено для спасения экипажей из аварийных подводных лодок, для поиска и обследования аварийных объектов.

– А какие направления вы считаете перспективными в разработ-

«В этом году мы отметим 308-ю годовщину

со дня основания Адмиралтейских верфей.»

вмещающий в себе функции ледокола, научного и пассажирского судна. Да и работать судно будет в сложных ледовых условиях. Ему предстоит выполнять замену персонала антарктических станций; доставку грузов с выгрузкой на необорудованный берег и лёд; проводить научно-исследовательские работы в океане по изучению природных ресурсов и явлений; вывозить отходы и мусор из Антарктики. Добавлю, что на судне созданы комфортные условия для работы экипажа и экспедиции даже при температуре окружающего воздуха до -40 °С.

Во время ходовых испытаний НЭС продемонстрировал очень хорошую манёвренность, управляемость, вибрационные качества.

Безусловно, у нас есть планы по полярному флоту и на перспективу. Качество и технические характеристики уже построенного научно-экспедиционного судна



ке новых модификаций кораблей и подводных лодок?

– Я бы назвал два направления. Первое – это продолжение строительства подводных лодок третьего поколения 636-го проекта, которые являются моди-

И второе – это строительство подводных лодок четвертого поколения проекта «Лада». Головная лодка проекта – «Санкт-Петербург» – была построена на нашем предприятии в 2010 году и сегодня находится в опытной

ми – воздухонезависимой энергетической установкой с электрохимическим генератором. Создание таких установок позволит значительно улучшить тактико-технические характеристики неатомных подводных лодок.

В более отдаленной перспективе на ПЛ данного проекта планируется устанавливать литиево-ионные батареи, которые позволят увеличить время нахождения лодки под водой как минимум в 1,4 раза. Так что планы развития верфей большие.

– Удаётся ли сохранять высокий научно-технический потенциал предприятия?

– Дефицит квалифицированных рабочих кадров – проблема, характерная для всего отечественного судостроения, и Адмиралтейские верфи, конечно, не являются исключением.

Но основной костяк кадров, позволяющий поддерживать научно-технический потенциал предприятия, мы сумели сохранить. И теперь стараемся работать на омоложение коллектива.

На верфи создан Учебный центр предприятия, в котором можно повысить свою квалификацию и пройти обучение на различных курсах.

У нас существуют многолетние традиции плодотворного сотрудничества с профессиональными судостроительными лицеями №№25 и 116, которые готовят рабочих основных судостроительных профессий.

Мы накопили богатый опыт работы в области целевой контрактной подготовки студентов Государственного морского технического университета. Создан и успешно работает Институт морской техники и технологий с филиалом в Учебном центре верфи. Студенты «корабелки» имеют возможность адаптироваться к условиям производства, работают в студенческих научно-производственных отрядах.

Сегодня мы стараемся возрождать и развивать лучшие традиции профориентации, подготовки и набора кадров, безусловно, дополняя их новыми методами и формами работы. И, конечно, поднимать престиж профессии судостроителя, и в первую очередь рабочих специальностей.

ПР

**”** Основной костяк кадров, позволяющий поддерживать научно-технический потенциал предприятия, мы сумели сохранить. **“**

фикацией субмарин 877-го проекта. Эти лодки давно известны во всём мире своими высокими тактико-техническими характеристиками. И самое главное – в проекте заложен очень высокий модернизационный потенциал, позволяющий при необходимости вносить доработки и внедрять на лодках самые современные системы и оборудование.

эксплуатации. Недавно было принято решение о возобновлении ранее приостановленного строительства серии кораблей этого проекта. Две подводные лодки – «Севастополь» и «Кронштадт» – находятся на верфи в разной степени готовности. Уже в ближайшем будущем их планируется оснастить принципиально новыми двигателя-

СПРАВКА



**БУЗАКОВ**

**Александр Сергеевич,**

генеральный директор  
ОАО «Адмиралтейские верфи».

Родился в 1956 г.

Окончил в 1980 г. Ленинградский кораблестроительный институт по специальности «судовые силовые установки». Кандидат технических наук. В 2003 г. за создание и проведение испытаний уникальной подводной лодки-лаборатории удостоен звания «Лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники».

Трудовую деятельность начал на Ленинградском Адмиралтейском объединении (ныне ОАО «Адмиралтейские верфи»), где в течение 23 лет проходил профессиональный путь от технолога до главного инженера предприятия.

В 2004–2007 гг. – генеральный директор ОАО «Судостроительный завод “Северная верфь”».

В 2007–2008 гг. – директор ФГУП «Средне-Невский судостроительный завод».

С 2008 г. возглавлял ОАО «Западный центр судостроения» (субхолдинг ОАО «Объединённая судостроительная корпорация»).

С июля 2011 г. – главный инженер, с августа 2011 г. – врио генерального директора ОАО «Адмиралтейские верфи».

С июля 2012 г. – генеральный директор ОАО «Адмиралтейские верфи».

Под руководством Александра Бузакова построены и сданы в эксплуатацию десятки подводных и надводных кораблей, а также гражданских судов различного класса и назначения, в том числе не имеющих аналогов в отечественном и мировом судостроении.



**Бизнес.  
ПО СУЩЕСТВУ**

**Ежедневно в эфире:**

истории бизнеса от Первого лица,  
уроки взлетов и падений,  
актуальные тренды  
и востребованные технологии

**Автор и ведущая: ОЛЬГА ТРУБАЧЕВА**

**ГОСТИ ПРОГРАММ:  
владельцы и  
руководители компаний,  
работающих в России**

**СМОТРИТЕ:  
на телеканале PRO Business  
с понедельника по субботу**

**на Интернет-портале: [posushestvu.ru](http://posushestvu.ru)**

Телеканал PRO BUSINESS в сетях



## Михаил ЧЕМОДУРОВ: «Проект каждой нефтяной платформы уникален»

ГРУППА КОМПАНИЙ «КАСПИЙСКАЯ ЭНЕРГИЯ» – ЕДИНСТВЕННЫЙ РОССИЙСКИЙ ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДРЯДЧИК, КОТОРЫЙ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ УСЛУГИ ПО СОЗДАНИЮ ОБЪЕКТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ ШЕЛЬФОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ, НАЧИНАЯ ОТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ЗАКАНЧИВАЯ УСТАНОВКОЙ В МОРЕ. О ПРОЕКТАХ КОМПАНИИ И СТРОИТЕЛЬСТВЕ ПЛАТФОРМ ДЛЯ МОРСКИХ НЕФТЯНЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ РАССКАЗЫВАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «КАСПИЙСКАЯ ЭНЕРГИЯ УПРАВЛЕНИЕ» МИХАИЛ ЧЕМОДУРОВ.

– Михаил Викторович, ваша компания – ведущее предприятие в шельфовом судостроении в южном регионе. Какие основные проекты выполнены или будут реализованы в перспективе на шельфе Каспийского моря?

– Для корректного ответа на вопрос необходимо пояснить, что предприятия Группы «Каспийская Энергия» имеют не только широкую специализацию, но и богатую географию. Например, наши конструкторские бюро – легендарные ЦКБ «Коралл» и КБ «Вымпел» – расположены в Севастополе и Нижнем Новгороде соответственно. За более чем 40-летнюю историю специалистами «Коралла» спроектированы практически все основные объекты обустройства морских месторождений в стране – от плавучих кранов до буровых установок. Особенно следует отметить успешный опыт сотрудничества ЦКБ «Коралл» с НК «Лукойл», сложившийся в последние годы.

Практически все объекты морских месторождений компании выполнены по проектам «Коралла», включая проекты основных добывающих платформ (ЛСП-1) для месторождений им. Ю. Корчагина и им. В. Филановского, разрабатываемых «Лукойлом» в российском секторе Каспийского моря. Конструкторское бюро «Вымпел» спе-

циализируется больше на гражданском и военном судостроении. Количество построенных по проектам «Вымпела» судов превышает 6,5 тыс. единиц, это означает, что в среднем каждую неделю на различных верфях спускается на воду одно-два судна по проектам этого бюро.

– В Южном федеральном округе, а именно в Астраханской области, расположены производственные мощности «Каспийской Энергии» – верфи и специализированный флот. Основная производственная площадка Группы – «Астраханское судостроительное производственное объединение» (АСПО).

**” Мы единственная в России компания, обладающая компетенцией EPCI-подрядчика, когда в рамках одной компании интегрированы инженерные, производственные и сервисные функции. “**

Судостроительный завод «Лотос», входящий в производственный дивизион Группы, сегодня плотно загружен объектами оффшорного и гражданского назначения. А компания «Крейн Марин Контрактор», представляющая наш сервисный дивизион, обладает уникальным для Каспийского моря флотом, включая плавучие краны грузоподъемностью от 300 до 1600 тонн,

которые используются на всём шельфе Каспия.

– На каком этапе находится строительство платформы для месторождения им. В. Филановского, которое разрабатывает НК «Лукойл»?

– Можно сказать, что проект каждой нефтяной добычной платформы абсолютно уникален. Такую специфику объекту диктуют место его установки и эксплуатации и такие характеристики, как температурный режим, глубины моря, особенности грунта, а также ледовая обстановка в зимний период. Исходя из перечисленных факторов, ещё на стадии проектирования офф-

шорных объектов применяются соответствующие инженерные решения. Например, 5 лет назад при проектировании и строительстве ледостойкой стационарной платформы (ЛСП-1) для месторождения им. Ю. Корчагина нами использовался корпус ПБУ «Шельф-7» с дополнительной установкой на нём ледозащитной «юбки» массой около 2 тыс. тонн. Такое ин-

женерное решение, обеспечивающее безопасное функционирование платформы в водах Каспийского моря, было уникальным и проектировалось именно под этот корпус.

Ледостойкая нефтяная платформа для месторождения им. В. Филановского, строящаяся с нуля, наоборот, изначально уже спроектирована для эксплуатации в ледовых условиях. Строится платформа на двух наших верфях одновременно: опорные блоки на «Лотосе», верхнее строение – на Астраханском судостроительном производственном объединении. Работы ведутся в соответствии с графиком, надеемся сдать объект заказчику – НК «Лукойл» – в обозначенный контрактным срок, в 2014 году.

– Много ли компаний в России строят подобную продукцию?

– Если говорить о комплексном подходе к реализации оффшорных проектов, то мы единственная в России компания, обладающая компетенцией EPCI-подрядчика, когда в рамках



**” В истории новой России пока отсутствует убедительный опыт строительства ледостойких нефтяных платформ. Мы с ЛСП-1 для месторождения им. Ю. Корчагина, по сути, были первыми. “**

одной компании интегрированы инженерные, производственные и сервисные функции. Если говорить только о верфях, то построить нефтяную платформу, помимо площадок Группы, можно также на судостроительном заводе «Красные Баррикады» в Астрахани, в Северодвинске на «Севмаше», дальневосточных верфях.

В истории новой России пока отсутствует убедительный опыт строительства ледостойких нефтяных платформ. Мы с ЛСП-1 для месторождения им. Ю. Корчагина, по сути, были первыми. Российские оффшорные месторождения только недавно начали открываться. А российский сектор Каспия и северный шельф – зоны со сложными природными условиями, требующими определённой технологической специфики при создании объектов обустройства месторождений. Уникальность каждого проекта и длительный цикл строительства диктуют необходимость постоянного решения таких типичных проблем при реализации



оффшорных проектов, как своевременность организации поставок технологического оборудования, синхронизация процессов инжиниринга и строительства, а также дефицит основных производственных специалистов.

квалифицированной рабочей силы. И, видя перспективы загрузки астраханских верфей на ближайшие 5–10 лет, можно с сожалением констатировать, что этот дефицит будет только увеличиваться. Требования заказчиков к

– Обязательно! Совсем недавно мы вернулись с крупнейшей мировой отраслевой выставки SMM, где принимали участие в работе стенда Объединённой судостроительной корпорации. И, к слову, в результате многочисленных встреч и переговоров наши специалисты отметили, что российское судостроение сейчас переживает достаточно хорошие времена по сравнению с европейскими партнёрами. Все крупные судостроительные заводы России на данный момент имеют сформированные портфели заказов в сфере оффшорного, гражданского и военного судостроения. В то время как многие европейские верфи на данный момент имеют спад производства.

Иностранным партнёрам наша компания интересна прежде всего как единственный в России EPC-подрядчик. Особенно сейчас, когда Группа «Каспийская Энергия» имеет достаточный опыт работы на северном Каспии и присутствие в составе Объединённой судостроительной корпорации. Сегодня мы, действительно, обладаем убедительным ресурсом для реализации самых масштабных и амбициозных проектов. **ПР**

**” Проект каждой нефтяной добычной платформы абсолютно уникален. Такую специфику объекту диктуют**

**место его установки и эксплуатации и такие характеристики, как температурный режим, глубины моря, особенности грунта, а также ледовая обстановка в зимний период. “**

– Кадры для таких ответственных работ приглашали со стороны или они в компании прошли дополнительную подготовку?

– Если для реализуемого в 2006–2009 годах проекта ЛСП-1 для месторождения им. Ю. Корчагина основных менеджеров и специалистов мы приглашали со стороны, включая иностранные компании, то сегодня практически на 100% обходимся собственным штатом. Актуальным на сегодня остаётся дефицит

качеству работ растут с каждым днем, специальная подготовка и аттестация основных производственных рабочих становится обязательным условием при отборе персонала.

Самыми актуальными и востребованными рабочими специальностями остаются высококвалифицированные сварщики, судосборщики, трубо- и механомонтажники.

– Вы в международных выставках участвуете?

### СПРАВКА



**ЧЕМОДУРОВ Михаил Викторович,**  
генеральный директор ООО «Каспийская Энергия Управление».

Родился в 1971 г.

В 1993 г. окончил Высшую военно-космическую академию им. А.Ф. Можайского по специальности «системы управления космических аппаратов и ракет-носителей». В 1999 г. – Высшую школу финансового менеджмента Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Магистратура по финансовому менеджменту.

Проходил стажировку в Pioneer Group Inc., Marine Finance (США, Бостон, Нью-Йорк), Financial Services Limited (Польша, Варшава), окончил квалификационные курсы ФКЦБ России по паевым инвестиционным фондам, учился в разных школах менеджмента.

В 1993–1996 гг. – научный сотрудник ЦНИИ Военно-Космических Сил МО России.

В 1995–1998 гг. работал в инвестиционных фондах.

В 1998–2002 гг. – генеральный директор ряда компаний.

В 2002–2003 гг. – начальник управления инвестиционных проектов ООО «Группа Содействия Росту».

В 2003–2005 гг. – финансовый директор ОАО «Астраханский корабель».

В 2005–2006 гг. – финансовый менеджер представительства компании RR Offshore Oy в Москве.

В 2006–2009 гг. – заместитель исполнительного директора по управлению проектами ООО «РР-Морские нефтегазовые проекты» (сейчас «Группа Каспийская Энергия»).

В 2009–2011 гг. – генеральный директор ООО «Каспийская Энергия Проекты».

С 2011 г. – генеральный директор ООО «Каспийская Энергия Управление».

# ГОВОРИТЕ О ДЕЛАХ, ЗАБЫВАЯ О РАССТОЯНИЯХ!

Опция «Территория Супер МТС» для свободного общения с абонентами МТС Вашего региона и пакет минут для звонков по России!

Узнайте больше: 8 800 250 09 90

Предложение для корпоративных клиентов МТС



МТС

на шаг впереди

Опция «Территория Супер МТС» предназначена для общения между абонентами мобильной связи МТС. Опция включает безлимитные звонки на номера МТС домашнего региона при нахождении в этом регионе, а также пакет минут на телефоны МТС России (из домашнего региона), на телефоны МТС домашнего региона (во внутрисетевом роуминге) и на входящие вызовы с мобильных МТС домашнего региона во внутрисетевом роуминге. Опция предполагает платное подключение и ежесуточную плату за использование. После исчерпания пакета стоимость вызовов определяется в соответствии с условиями тарифного плана. Неизрасходованные минуты на следующий месяц не переносятся. Опция доступна для подключений не на всех корпоративных планах. Подробности на сайте [www.corp.mts.ru](http://www.corp.mts.ru)

## «Плывать по морю необходимо...»

...И НЕ ТОЛЬКО ПО МОРЮ, ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О РОССИИ. И РЕК ВЕЛИКИХ У НАС НЕМАЛО, И ОЗЁР, НЕКОТОРЫЕ ИЗ КОТОРЫХ – ПОД СТАТЬ ИНЫМ МОРЯМ...  
ВОПРОС – НА ЧЁМ ПЛАВАТЬ? НАД ЕГО РЕШЕНИЕМ РУССКИЕ ЛЮДИ ТРУДИЛИСЬ ИЗДРЕВЛЕ, ПРИЧЁМ ВЕСЬМА УСПЕШНО.  
НА РУСИ СУДОСТРОЕНИЕ И МОРЕПЛАВАНИЕ БЫЛИ ИЗВЕСТНЫ С ОЧЕНЬ ОТДАЛЁННЫХ ВРЕМЕН. НАСКАЛЬНЫЕ РИСУНКИ, ИЗОБРАЖАВШИЕ ОХОТУ С ГАРПУНОМ НА МОРСКОГО ЗВЕРЯ, НАЙДЕННЫЕ НА ПОБЕРЕЖЬЕ БЕЛОГО МОРЯ, ДАТИРУЮТСЯ ПРИМЕРНО 3000 Г. ДО Н.Э.  
ВО ВСЕХ СЛАВЯНСКИХ ЯЗЫКАХ ПРИСУТСТВУЕТ СЛОВО «КОРАБЛЬ». ЕСЛИ ОБРАТИТЬСЯ К ЭТИМОЛОГИИ, ТО В НЁМ ОБНАРУЖИТСЯ ТОТ ЖЕ КОРЕНЬ, ЧТО У СЛОВ «КОРА» И «КОРЗИНА». ОБЪЯСНЕНИЕ ПРОСТОЕ: ДРЕВНИЕ РУССКИЕ СУДА СТРОИЛИСЬ ИЗ ПРУТЬЕВ, ОБШИВАЛИСЬ КОРОЙ, ПОЗДНЕЕ – КОЖАМИ.  
ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО БОЛЕЕ ИЛИ МЕНЕЕ ОРГАНИЗОВАННОЕ СУДОСТРОЕНИЕ В РОССИИ НАЧАЛОСЬ В XV В., КОГДА НА ТЕРРИТОРИИ СОЛОВЕЦКОГО МОНАСТЫРЯ БЫЛА ОРГАНИЗОВАНА ВЕРФЬ ДЛЯ ПОСТРОЙКИ ПРОМЫСЛОВЫХ СУДОВ.  
ЕЩЁ ПРИ БОРИСЕ ГОДУНОВЕ БЫЛИ ПРЕДПРИНЯТЫ ПЕРВЫЕ, НЕ ОЧЕНЬ УСПЕШНЫЕ ПОПЫТКИ ОСНОВАТЬ В РОССИИ ВОЕННЫЙ ФЛОТ. НАВЕРНОЕ, ВРЕМЯ ЕЩЁ НЕ ПРИШЛО. ОНО НАСТУПИЛО ПОЗЖЕ, В ЭПОХУ ПЕТРА I. В ИЮНЕ 1693 Г. ОН ЗАЛОЖИЛ В АРХАНГЕЛЬСКЕ ПЕРВУЮ КАЗЁННУЮ ВЕРФЬ ДЛЯ ПОСТРОЙКИ КОРАБЛЕЙ. ХОТЯ ВСЁ НАЧАЛОСЬ ЧУТЬ РАНЬШЕ...

## Счастливая находка

**В**сё началось с небольшого, как сейчас сказали бы, плавсредства, которое сегодня принято величать «дедушкой русского флота». Конечно, речь идёт о ботике Петра I.

Небольшой этот кораблик, как утверждает большинство историков, был привезён англичанами в подарок царю Алексею Михайловичу и в 1688 г. найден Петром в подмосковном селе Измайлове. В собственноручной записке императора «О начале судостроения в России» о нахождении этого ботика сказано следующее: «Случилось нам (в мае 1688 г.) быть в Измайлове, на льняном дворе и, гуляя по амбарам, где лежали остатки вещей дому деда Никиты Ивановича Романова, между которыми увидел я судно иностранное, спросил Франца (Тимермана), что это за судно? Он сказал, что это бот английский. Я спросил: где его употребляют? Он сказал, что при кораблях – для езды и возки. Я паки спросил: какое преимущество имеет пред нашими судами (понеже видел его образом и крепостью лучше наших)? Он мне сказал, что он ходит на парусах не только что по ветру, но и против ветру; которое слово меня в великое удивление привело и якобы неимоверно».

Неудивительно, что ботик заинтересовал молодого Петра. Кораблик был исправлен, оснащён и спущен на реку Яузу, где Пётр катался на нём и сам выучился править рулём. Потом ботик был перевезён на Переяславское озеро, так как на Яузе ему было определён тесновато, а озеро было большим, навело мысли о морских перспективах...

Ботик представлял собой дубовое парусно-гребное судно с плавными обводами носовой оконечности, транец был украшен декоративной резьбой, днище обшито медными листами.  
Водоизмещение – 1,28 тонны, длина – 6,1



**Всё началось с небольшого, как сейчас сказали бы, плавсредства, которое сегодня принято величать «дедушкой русского флота».**

метра, ширина – 1,97 метра, высота борта – 0,8 метра, осадка – 0,3 метра, высота мачты – 6,61 метра. Вооружение составляли четыре лёгкие пушки.

Но, конечно, не в «тактико-технических характеристиках» судёнышка дело, а в том, что с него-то всё и началось!

Потому можно «простить» ботику Петра и его иностранное происхождение. В конце концов, у Британии – многолетней «владычицы морей» – поучиться не зазорно.

При Петре учиться привыкли быстро, и дело делать – тоже. С «административными барьерами» тогда проблем не было. И время на сочинение соответствующей «Стратегии» тоже тратить не стали.

Уже в 1702 г. в Архангельске были спущены на воду два фрегата – «Святой Дух» и «Меркурий». В 1703 г. был заложен Санкт-Петербург, центром которого стало Адмиралтейство – самая большая судостроительная верфь в стране. К 1714 г. Россия уже имела свой парусный флот.

Началось!

ПР

## К неведомым берегам

**З**июля 1819 г. Кронштадт торжественно проводил в дальнее плавание сразу две экспедиции. Одна направилась для исследования северной части Тихого океана и определения возможности выхода через Берингов пролив в Атлантический океан, другая – в Южную полярную область.

Честь исследования антарктических морей выпала набранным из добровольцев экипажам двух трёхмачтовых шлюпов: «Восток» (построен в 1818 г. в Петербурге, водоизмещение – 900 тонн, вооружение – 28 орудий, экипаж – 117 человек) и «Мирный» (бывший транспорт «Ладога», построенный в 1818 г. в Лодейном Поле, водоизмещение – 530 тонн, вооружение – 20 орудий, экипаж – 73 человека). Командовали кораблями опытные офицеры российского военного флота капитан 2 ранга Ф.Ф. Беллинсгаузен и лейтенант М.П. Лазарев.

Основными задачами экспедиции были: совершить переход в Антарктику, пересечь южную полярную зону в наиболее высоких широтах, чтобы выяснить, существуют ли там земли, и, если возможно, пройти к полюсу.

Начальный этап этого невиданного путешествия проходил по уже знакомому русским морякам маршруту. Зайдя в Копенгаген, Портсмут, Санта-Крус на острове Тенерифе и в Рио-де-Жанейро, 22 ноября экспедиции разделились, направившись каждая по своему маршруту.

Войдя в антарктические воды, «Восток» и «Мирный» произвели гидрографическую опись юго-западных берегов

острова Южная Георгия. Упорно пробиваясь во льдах и уклоняясь от айсбергов, отважные русские исследователи 16 января 1820 г. подошли, наконец, к шестому континенту. Этот знаменательный день вошёл во всемирную историю как день открытия Антарктиды.



Ф.Ф. Беллинсгаузен

М.П. Лазарев

**Упорно пробиваясь во льдах и уклоняясь от айсбергов, отважные русские исследователи 16 января 1820 г. подошли, наконец, к шестому континенту.**

Продолжая находиться в этом районе до середины февраля, два небольших парусных судна с деревянными корпусами, несмотря на тяжёлые льды и штормовую погоду, ещё дважды подошли к ледяным берегам, а с приближением антарктической осени направились в Сидней на кратковременный отдых.

8 мая 1820 г., произведя ремонт и пополнив запасы, «Восток» и «Мирный» вышли в тропическую часть Тихого океана, где в архипелаге Паумоту открыли группу островов, названную Беллинсгаузенем островами Россия. 31 октября шлюпы снова вышли из Сиднея в воды

Антарктики. Лавируя среди многочисленных айсбергов и льдов, шлюпы 13 декабря пересекли Южный полярный круг.

27 февраля «Восток» и «Мирный» прибыли в Рио-де-Жанейро, а 24 июля, успешно завершив историческое путешествие, отдали якоря на Большом Кронштадтском рейде.

Совершив выдающийся в истории мореплавания научный подвиг, экспе-

диция Ф.Ф. Беллинсгаузена и М.П. Лазарева прошла около 50 тыс. миль и провела в плавании 751 день, в том числе в Южном полушарии – 535 дней; 100 суток плавание проходило среди айсбергов и льдов. За этот период русские моряки и учёные открыли 29 островов, собрали богатейшие материалы для изучения антарктических морей.

Подвиг экспедиции характеризует и тот факт, что в районах, где пролегли курсы «Востока» и «Мирного», люди побывали снова лишь через 100 с лишним лет. И уже на совсем других, куда более солидных кораблях... ПР

## «Адмиральский» корабль

**Ф**лагманским кораблём русского отряда в знаменитом Наваринском сражении союзной русско-английско-французской эскадры против турецко-египетского флота был «Азов». По тем временам это был крупный 74-пушечный линейный корабль. Он был заложен в Архангельске 20 октября 1825 г. и спущен на воду 26 мая 1826 г. Официальным строителем корабля считался знаменитый мастер корабельных дел И.А. Курочкин, который в течение 35 лет построил на архангельских верфях 87 судов. Ко времени постройки «Азова» прославленный мастер был уже глубоким стариком, и фактически все работы воз-

главлял его помощник, впоследствии известный кораблестроитель В.А. Ершов.

Корабль оказался настолько совершенным в конструктивном отношении судном, что по этому проекту на верфях Архангельска и Петербурга только за период 1826–1836 г. было построено 15 однотипных кораблей.

Очень интересной была команда корабля. Ещё до завершения постройки командиром корабля был назначен прославленный мореплавец Михаил Петрович Лазарев. Тот самый помощник начальника кругосветной экспедиции Ф.Ф. Беллинсгаузена в его знаменитом кругосветном плавании на шлюпах «Восток» и «Мирный». На строящийся «Азов» был направлен



молодой талантливый офицер П.С. Нахимов – будущий прославленный адмирал, герой обороны Севастополя 1854–1855 гг. Вместе с ним на «Азове» служил и другой талантливый офицер-мичман Владимир Алексеевич Корнилов (1804–1854), будущий вице-адмирал. На том же корабле служил 18-летний гардемарин Владимир Иванович Истомин. Молодой моряк считался одним из способнейших морских офицеров. В.И. Истомин стал контр-адмиралом, героем Синопского сражения 1853 г., героем обороны Малахова кургана в Севастополе (1854–1855).

**Корабль оказался настолько совершенным в конструктивном отношении судном, что по этому проекту на верфях Архангельска было построено 15 однотипных кораблей.**



П.С. Нахимов



В.А. Корнилов



В.И. Истомин

Художник  
А.С. Тербушев  
«Наваринский бой»

В Наваринском сражении флот Ибрагин-паши был разгромлен. Исход боя во многом решили действия команды «Азова». При этом сам корабль жестоко пострадал, получив 153 пробоины, в том числе семь подводных. Но выстоял!

Подлинным героем Наваринского сражения стал Михаил Лазарев. Именно благодаря его мастерству как командира и навигатора «Азов» блестяще провел бой и победил. За свой подвиг в Наваринском сражении Михаил Лазарев получил звание контр-адмирала. Сам «Азов» был отмечен высшей наградой: впервые за всю историю русского флота ему был вручён «кормовой флаг со знаменем Св. Георгия в память достохвальных деяний начальников, мужества и неустрашимости офицеров и низших чинов».

Впереди у российского военного флота было ещё много славных побед. И, конечно, в их основе не только мужество, героизм и мастерство моряков, но и труд корабелов. ПР



## Легендарный «Новик»

**В** истории российского и советского военного кораблестроения было немало ярких страниц. В конце XIX в. лучшими в мире считались российские броненосцы, немало уникальных для своего времени кораблей было построено нашими судостроителями для советского подводного флота. Но одним из самых памятных достижений и поныне считается «Новик» – корабль, долгое время не имевший аналогов в мировом военном судостроении.

Собственно, речь идёт не об одном корабле, а о целой серии. Головной корабль, эскадренный миноносец (эсминец) «Новик» проектировался кон-

структорами немецкой фирмы «Вулкан» совместно с инженерами Путиловского завода. В процессе проектирования и постройки определялся как минный крейсер, предназначенный для ведения боя против кораблей противника во взаимодействии с группой однотипных кораблей. Вступил в строй Балтийского флота весной 1913 г.

Эти прославленные суперэсминцы стали гордостью российского флота, превзойдя не только все существующие, но даже проектируемые корабли данного класса и по скорости (феноменальные 37 узлов!), и по мореходности, и по вооружению. В отличие от существовавших эсминцев – кораблей с преимущественно торпедным вооруже-

нием – являлся фактически универсальным кораблем, оснащённым мощным артиллерийско-торпедным вооружением. Был первым в России военным кораблем с турбинной двигательной установкой.

При создании «Новиков» были учтены уроки русско-японской войны. «Особый комитет по усилению военного флота на добровольные пожертвования» не экономил на мелочах. Поэтому и были заказаны корабли, которые в итоге далеко опередили своё время.

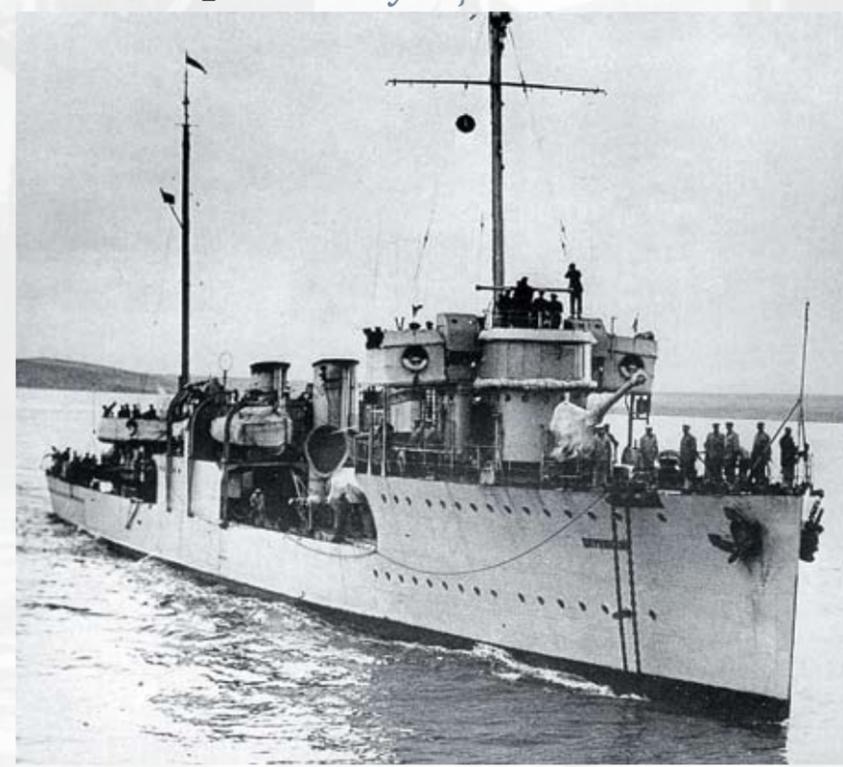
Роль, которую сыграл «Новик» в истории отечественного судостроения, трудно переоценить. Это был поистине этапный корабль, ставший в своём классе своеобразным эталоном на последующее десятилетие. Говоря о нём, постоянно приходится повторять слово «впервые». Впервые в российском флоте на этом эсминце появились мощные паровые турбины и чисто нефтяные котлы. Впервые его корпус был собран по продольной системе набора. Впервые был преодолен 36-узловой рубеж скорости.

Головной корабль доказал своё превосходство в 1915 г., обратив в бегство два германских больших эсминца и загнав один из них на минное поле. Его «собратья» активно воевали на Балтике и Чёрном море, а после революции стали ядром возрождающихся военно-морских сил СССР и основой созданных по решению советского правительства Тихоокеанского и Северного флотов; несмотря на преклонный возраст, прошли всю Великую Отечественную и оставались в строю более трети века.

Долгое время корабли типа «Новик» оставались лучшими в мире в классе эскадренных миноносцев и определили развитие эсминцев в России вплоть до середины XX в.

Эскадренный миноносец «Новик» (с 1923 г. «Яков Свердлов») погиб в августе 1941 г. при прорыве кораблей Балтийского флота из Таллина в Кронштадт.

ПР



**Это был поистине этапный корабль, ставший в своём классе своеобразным эталоном на последующее десятилетие.**

## «Сделано хорошо»!

**Т**еплоход «Старый большевик» относился к тому типу судов отечественной постройки, которые вошли в историю под названием больших, или крупнотоннажных, лесовозов.

Это судно было построено на Северной верфи в Ленинграде в 1933 г., имело длину около 111 метров, водоизмещение – 8780 тонн. Судно принимало на борт 5700 тонн генеральных грузов или 5100 тонн лесных материалов. Поскольку одна треть лесных грузов размещалась на палубе, палуба имела повышенную прочность. Допускалась высота лесного палубного груза до 4 метров, поэтому при постройке судна особое внимание было уделено обеспечению устойчивости.

Перевозки леса в СССР осуществлялись в основном по северным морям, поэтому лесовозы типа «Старый большевик» имели усиленный корпус и ледовые подкрепления.

Для своего времени это были весьма прогрессивные суда – высокоманевренные, с хорошими мореходными качествами. «Старый большевик» подтвердил это в самых трудных, военных условиях...



И. Афанасьев бардировщик. Одна бомба угодила в носовую надстройку.

**Поскольку одна треть лесных грузов размещалась на палубе, палуба имела повышенную прочность.**

ку. Начался пожар, огонь угрожал распространиться по всему судну.казалось, что объятый пламенем и дымом

«Старый большевик» обречён на гибель. Командир английского конвойного эсминца, приблизившись к нему, предложил команде покинуть судно и перейти на борт эсминца. Но капитан советского теплохода И. Афанасьев высадил в спущенные шлюпки только раненых.

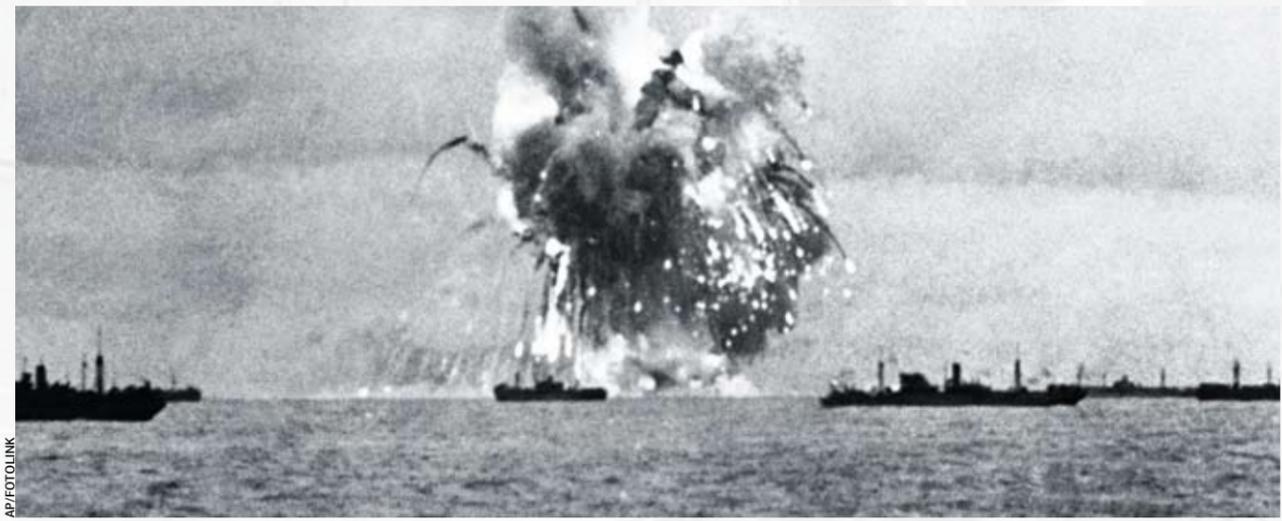
Конвой ушел, оставив в море повреждённое судно. Несколько часов боролись моряки за спасение транспорта и груза. Они ликвидировали пожар, исправили машину и своим ходом направились в Мурманск вдогонку за караваном.

И они догнали конвой!

Когда командир эскорта, опытный британский офицер, увидел, что теплоход «Старый большевик» спешит занять своё место в караване, он приказал поднять на эсминце сигнал «Сделано хорошо». Все корабли и транспорты повторили за ним этот сигнал, который на лишённом эмоций языке флагов означал глубочайшее восхищение действиями советских моряков.

Наверное, вполне правомерно добавить: оценка «сделано хорошо» в данном случае с полным правом может быть дана и работе советских конструкторов и кораблестроителей.

ПР



AP/FOTOLINK

## Покоритель льдов

**1**959 г. стал знаменательным для морского флота СССР. Вошёл в строй атомоход «Ленин» – ледокол нового класса с атомной энергетической установкой.

Началась новая эра мирного использования энергии атома, принципиально отличной по своей физической сущности от энергии сжигания органического топлива в традиционных тепловых двигателях.

Проект атомохода был разработан в ЦКБ-15 в 1953–1955 гг. (проект №92) по-

сле принятия решения о строительстве атомного ледокола 20 ноября 1953 г. Советом министров СССР. Главным конструктором был В.И. Неганов. Атомная установка проектировалась под руководством Игоря Ивановича Африкантова. Корпусная сталь марок АК-27 и АК-28 была специально разработана в институте «Прометей» для ледоколов.

Судовые турбины – Кировский завод. Главные турбогенераторы – Харьковский электромеханический завод. Гребные электродвигатели – ленинградский завод «Электросила».

Создание атомного ледокола свидетельствовало о высоком уровне развития советской науки и техники.

На атомном ледоколе «Ленин» прошли всесторонние испытания два типа отечественных атомных паропроизводящих установок (АППУ). С первой АППУ ледокол успешно работал в течение шести навигаций продолжительностью 140–160 суток каждая. С новой АППУ ледокол успешно эксплуатировался с июня 1970 г.

Первая арктическая навигация атомного ледокола «Ленин» началась 19 августа 1960 г. Она длилась 3 месяца 10 дней. Атомоход прошёл более 10 тыс. миль, из которых более 7 тыс. миль – в тяжёлых ледовых условиях, провёл через льды Карского моря и моря Лаптевых 92 судна.

Ледокол продемонстрировал высокую проходимость и маневренность во льдах, способствовал успешной проводке транспортных судов на ответственных участках трассы Северного морского пути.

Была оказана своевременная помощь ледоколам «Красин» и «Капитан Мелехов», буксировавшим пароход «Володарский» и теплоход «Разлив» у мыса Щербина в проливе Вилькицкого в условиях сжатия льда, считавшегося ранее труднопроходимым для судов.

Ледокол обладал очень хорошей ледопроеходимостью. Только за первые 6 лет эксплуатации он прошёл свыше 82 тыс. морских миль и самостоятельно провёл более 400 судов.

Ледокол «Ленин» проработал 30 лет и в 1989 г. был выведен из эксплуатации и поставлен на вечную стоянку в Мурманске.

Безусловно, этот корабль вписал новую страницу в историю не только российского (советского), но и мирового судостроения. Конечно, не последнюю. Будем надеяться, что возрождение нашего российского судостроения не за горами. И на то, что на российских верфях будут спущены на воду новые корабли, достойные занять своё место в истории мирового судостроения. ПР



ИТАР – ТАСС

**Атомоход прошёл более 10 тыс. миль, из которых более 7 тыс. миль – в тяжёлых ледовых условиях, провёл через льды Карского моря и моря Лаптевых 92 судна.**



Адрес:  
Кутузовский пр-т, 2/1

Телефон:  
+7 (495) 229 83 05

**TATLER**  
CLUB



**Валентин ПАШИН**,  
научный  
руководитель –  
директор ЦНИИ  
им. академика  
А.Н. Крылова

“ У России есть хорошие шансы в секторе строительства высокотехнологичных судов ледового класса. По мере развития Северного морского пути – а он, вероятно, станет весьма оживлённой мировой трассой – такие суда превратятся из экзотики в продукцию массовой постройки».

(«Рамблер финансы», 2 августа).



**Александр БУЗАКОВ**,  
гендиректор ОАО  
«Адмиралтейские  
верфи»

“ Сегодня мы стараемся возродить и развивать лучшие традиции профориентации, подготовки и набора кадров, дополняя их новыми методами и формами работы. И, конечно, поднимать престиж профессии судостроителя, в первую очередь рабочих специальностей».

(Из ответов на вопросы «РИА Новости», 21 сентября).



**Михаил НЕНАШЕВ**,  
председатель  
Общероссийского  
Движения  
поддержки флота

“ Предложения о создании “Народного флота России” направлены сегодня в Правительство РФ. Их суть сводится к созданию на базе Западного и Дальневосточного судостроительных центров новых современных мощностей по строительству яхт, лодок, шлюпок, катамаранов и тримаранов».

(Из ответов на вопросы журналистов, 10 сентября).

**КАДРЫ**

**Нет худа без добра**

ООО «Балтийский завод – судостроение», который специализируется на строительстве ледоколов и судов ледового класса, крупнотоннажных судов для перевозки различных грузов и военных кораблей, испытывает кадровые проблемы.

В 2012–2013 гг. дополнительно нужно набрать 800 сотрудников, и понятно, что сделать это будет нелегко. До конца 2012 г. заводу потребуется 200 новых рабочих, а в 2013 году – ещё 450 рабочих, а также 150 инженеров и служащих.

Последний масштабный набор сотрудников завод осуществлял ещё в далеком 1999 г. для строительства фрегатов по заказу ВМС Индии.

Наличие кадровой проблемы имеет и положительную сторону. Нужны люди – значит, есть заказы. А это не может не радовать. Действительно, нет худа без добра.



**СТАТИСТИКА**

**Печь, как блины**

Завод «Нижегородский Теплоход» (г. Бор, Нижний Новгород) 12 сентября сдал на 4 месяца раньше срока первый для ФГУП «Росморпорт» мелкосидящий ледокольный буксир «Добрыня».

Это хорошо. Тем более что в речных портах потребность в новых буксирах чрезвычайно высока из-за крайней изношенности ныне эксплуатируемых.

Существующий флот речных буксиров и толкачей продолжает неуклонно стареть. На начало 2008 г. количество таких судов с классом Российского речного регистра возрастом до 10 лет составляло всего 55 единиц, от 20 до 30 лет – 2517 судов, а «старичков», которым уже за 30 лет, – 3119 судов (!!!). Удручающая статистика.

Вот и получается, что для того, чтобы положение не стало совсем уж катастрофическим, нашим судостроителям нужно строить суда, подобные «Добрыне», со скоростью выпекания блинов.

**ФОТОФАКТ**



**Они просто строят корабли**

ОАО «Судостроительный завод имени Октябрьской революции» в Благовещенске является основным поставщиком малых рыболовных сейнеров рыбакам Дальневосточного региона. Со стапелей завода начинают путь рыболовные сейнеры, средние добывающие суда, вспомогательные суда для ВМФ. Их можно встретить практически во всех дальневосточных портах. По сравнению с судостроительными гигантами предприятие это не очень большое и как бы не на виду. В общероссийские сводки новостей благовещенские судостроители попадают нечасто. И таких предприятий в отрасли немало. Люди там просто делают своё дело – строят корабли. Пусть небольшие, но такие нужные...

**ПРОБЛЕМА**

**Сдвиг по срокам**

Президент Объединённой судостроительной корпорации (ОСК) Андрей Дьячков на встрече с вице-премьером Дмитрием Рогозиным отчитался по ситуации с авианосцем «Викрамадитья».

Испытания авианосца в Белом и Баренцевом морях выявили новые неполадки. Ещё ряд механизмов вышли из строя, в том числе поставленные странами НАТО. Дьячков отметил, что ремонт авианосца «Викрамадитья» планируется завершить к маю 2013 г. «По нашим расчётам, ориентировочный срок проведения ремонтных работ составит от 5 до 7 месяцев», – сказал Дьячков.



Глава ОСК сказал, что подготовлен ряд предложений для индийской стороны, «которые позволят компенсировать сдвиг сдачи корабля на 9 месяцев». Уточнения, какие именно это предложения, не последовали.

Как-то не заладилось у нас с этим судном. Может, название у него слишком труднопроизносимое?

**КОНФЛИКТ**

**Среди ясного неба?**

Судебные приставы арестовали денежные средства, выделенные государством Хабаровскому судостроительному заводу (ХСЗ) в рамках федеральной целевой программы на модернизацию предприятия и выполнение гособоронзаказа на текущий год.

Как пояснил генеральный директор ХСЗ Геннадий Кошкарёв, задолженность завода в размере 36,9 млн руб. возникла по договорам аренды земельного участка, где расположено предприятие. Основным кредитором ХСЗ является территориальное управление Росимущества по Хабаровскому краю, по инициативе которого и были арестованы финансы завода.

**ПЛАНЫ**

**Маловато будет!**

Минпромторговли России подготовило проект государственной программы развития российского судостроения, которая потребует инвестиций в 1,3 трлн руб.

В настоящее время госпрограмма рассматривается Минэкономразвития и Минфином России.

Средства будут направлены на подготовку кадров, техническое перевооружение верфей и повышение производительности труда в отрасли. Военное судостроение должно получить больше денег, чем гражданское. Правда, следует отметить, что окончательные источники финансирования ещё обсуждаются. Чем завершится это обсуждение, сказать, наверное, никто не возьмётся.

В гражданском судостроении основной упор сделан на арктические и шельфовые проекты. Потребность России в ледоколах до 2020 г. чиновники оценивают в 26 судов, в танкерах – в 230, а в газовозах – около 40 единиц. Ещё в конце февраля сообщалось, что, согласно подсчётам Минпромторга и Объединённой судостроительной корпорации, до 2020 г. в России будет построено 1352 судна. Из них заказы на 1,1 трлн руб. достанутся ОСК, а частным верфям – меньше чем на 100 млрд руб. Последнее – обидно. Маловато будет. Однозначно.

Это событие – как гром среди ясного неба. Во всяком случае, вопрос о неустойчивом финансовом состоянии ХСЗ не поднимался на встрече в начале августа президента Объединённой судостроительной корпорации Андрея Дьячкова с губернатором региона Вячеславом Шпортом.

«Возникает впечатление, что нет достаточного взаимодействия между заводом и правительством края. В итоге предприятие может развалиться, а средства, выделенные по федеральной целевой программе, будут потеряны», – предупредил замминистра по развитию Дальнего Востока Валентин Оноприенко. Из-за действий приставов под угрозой срыва оказалось выполнение и гражданских заказов ХСЗ.

Конечно, долги платить надо. Но и гособоронзаказ – дело святое. Опять кто-то будет «разруливать» ситуацию «вручную»?



## Андрей МИТЮКОВ: «Эффективная компания создаётся счастливыми людьми»

«СЕВЕРСТАЛЬ» – ОДНА ИЗ КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТАЛЕЛИТЕЙНЫХ И ГОРНОДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ, ИМЕЮЩАЯ АКТИВЫ В ВОСЬМИ СТРАНАХ. КОМПАНИЯ СЧИТАЕТ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВНЫХ СВОИХ ЦЕННОСТЕЙ ЛЮДЕЙ И СТРЕМИТСЯ ПРЕДОСТАВИТЬ КАЖДОМУ РАБОТНИКУ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЕГО РАЗВИТИЯ. О ТОМ, КАК ЭТО ДОСТИГАЕТСЯ, РАССКАЗАЛ АНДРЕЙ МИТЮКОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ «СЕВЕРСТАЛИ».

– Среди ценностей вашей компании заявлено «уважение к людям». Что оно означает?

– Когда мы обсуждали в различных коллективах компании, какие ценности для воплощения стратегии являются приоритетными, было определено, что люди и уважение к ним – это, безусловно, приоритетная ценность. Один из главных вопросов, насколько люди чувствуют себя счастливыми, работая в «Северстали»? При этом хотелось бы, чтобы все 100% сотрудников «Северстали» чувствовали свою вовлечённость в цели и задачи компании, в те дела, которые происходят в компании, и имели возможность реализовать себя через эту вовлечённость.

Мы как любая коммерческая организация нацелены на достижение бизнес-результата, чтобы акционеры компании и другие стейкхолдеры (государство, муниципальные органы, которым мы платим налоги) были довольны нашей деятельностью. Но не менее важная задача – дать людям ощущение удовлетворённости от работы в «Северстали».

– «Северсталь» выпускает ответственную продукцию: трубные изделия различного назначения, листовый прокат для судостроения, в том числе для ледокольных платформ, и другую продукцию. Кто готовит для компании специалистов?

– Мы благодарны ведущим вузам, которые уже 55 лет готовят для нас профессиональные кадры. Это Череповецкий государственный университет,



«Если хочешь, чтобы люди любили своё рабочее место, там должны быть соответствующая освещённость, чистота.»

Московский институт стали и сплавов (сегодня это Технический университет), Московский и Петербургский горные университеты. Готовим кадры также в Череповецком металлургическом колледже, а также в вузах и колледжах, находящихся в разных субъектах РФ, где находятся наши компании. Работаем мы и с ведущими горными университетами России, так как у нас активно развивается горная добыча железорудного сырья и угля.

Я перечислил основных наших партнёров, с которыми мы очень близко взаимодействуем и которым помогаем развиваться.

Ежегодно около 2,5 тыс. студентов в год проходят стажировку на Череповецком комбинате. «Северсталь», я считаю, – один из наиболее интересных работодателей для молодёжи. У нас происходят большие изменения: меняются отношения между людьми, руководителями и подчинёнными, меняются социально-бытовые условия в цехах, улучшаются условия непосредственно на рабочих местах – они становятся более комфортными. Молодёжь очень быстро это замечает. Это один из факторов производительности труда. Если хочешь, чтобы люди любили своё рабочее место, там должны быть соответствующая освещённость, чистота. Это тот труд, который вызывает уважение и позволяет

удерживать людей, которым интересно развиваться и создавать те же уникальные марки стали для труб, спецстали для судостроения, лист для автомобилестроения и т.д.

– Это всё ваши разработки?

– Есть несколько научно-исследовательских центров, с которыми мы находимся в партнёрстве: ФГУП «ЦНИИчермет им. И.П. Бардина», ФГУП ЦНИИ КМ «Прометей», НИТУ «МИСиС» и НИУ «СПбГПУ». Их аспиранты приходят к нам на стажировку поработать, узнать ближе производство. Возвращаются в центры и занимаются нужными для наших предприятий разработками. Мы довольно широко обмениваемся кадрами. В свою очередь, у наших специалистов появляется возможность участвовать в исследованиях, которые, может быть, понадобятся предприятию через 10–15 лет или будут использоваться другими отраслями. Мы считаем для себя важным поддерживать эти исследования и атмосферу творчества, чтобы талантливые технологи были способны изобретать новые технологии и продукты.

Параллельно, таким образом, мы создаём условия для закрепления молодёжи в «Северстали».

– Вы ощущаете дефицит кадров?

– Мне не очень нравится слово «дефицит». Проблема немного в другом. Сегодняшняя система инженерно-технического образования готовит специалистов широкого профиля. Они зачастую не готовы прийти и начать работать как специалисты инженерно-технического профиля. Если это называть дефицитом кадров, то в моём понимании это не совсем так. Люди-то есть! Я несколько раз слышал, что компании жалуются: «Молодёжь-то пришла, но они требуют, чтобы и зарплата была такая-то, и социальные условия такие-то. Им подавай карьерный рост, интересную работу, а какая у меня интересная работа, если он пришёл вальцовщиком или мастером? У меня другой работы нет». Мне кажется, это странная позиция. Для многих работодателей является проблемой



ФОТО СЛУЖБА ИД РСПП

«Сегодняшняя система инженерно-технического образования готовит специалистов широкого профиля.»

Они зачастую не готовы прийти и начать работать как специалисты инженерно-технического профиля.»

адаптировать и удержать людей, чтобы они захотели прийти к ним и работать.

– А какой позиции придерживается ваша компания?

– Мы считаем, что любая работа может быть интересной, может тебя развивать и давать то, что ты хочешь от неё взять. Выпускника вуза сразу не назначишь на должность мастера и не поручишь ему управление людьми. Должно пройти время – от нескольких месяцев до нескольких лет, – чтобы он набрался опыта. Люди приходят в компанию с определённой целью: кто-то пришёл, например, чтобы получить опыт и стать в итоге инженером-технологом. Для этого нужно развить сначала свои навыки, чтобы потом прийти и рассказать рабочим, как им работать, как правильно применять те или иные технологиче-

ские приёмы. Потом появляется возможность перейти в наши технологические подразделения и развиваться на более высоком уровне.

Если у молодого человека есть желание строить карьеру операционного руководителя от начальника цеха до начальника производства, от директора завода до топ-менеджера компании – пожалуйста, все пути открыты.

Молодой сотрудник, придя к нам на предприятие, должен понимать, что от него требуется. А руководитель, приняв его к себе в подразделение, должен быть готов с ним об этом поговорить, ответить на его вопросы, сориентировать молодого специалиста, что он должен делать и как себя вести, чтобы компания его заметила и предоставила возможности для дальнейшего роста.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСНП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСНП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСНП

**„Думаю, мы научили уже большую часть всех руководителей компании (это около 7 тыс. человек) правильно оценивать работу человека.“**

С этой точки зрения мы считаем, что с профессиональными кадрами, готовыми для работы на конкретном производстве, в стране не густо. Есть специалисты широкого профиля. Вопрос – насколько они мотивированы. Мы тратим много времени и ресурсов, чтобы отобрать самых мотивированных на развитие в качестве горняков, металлургов и технологов. Дальше мы развиваем этих сотрудников как элиту предприятия.

– У вас есть понятие «рабочая элита», составляющая рабочий костяк?

– Конечно, она есть на любом предприятии.

– Кто контролирует качество? Это доверено самим рабочим?

– На сегодня в той системе качества, которую мы применяем на предприятии, основная ответственность за каче-

ство выпущенной продукции лежит на той смене, которая её выпускает.

Да, их труд, продукт, который они производят, подвергается выборочному контролю, который делает специализированное подразделение. Но 99% ответственности лежит на смене – на ключевых рабочих и на руководителе смены, руководителе данного цеха.

– Это очень большая ответственность, ведь брак металлургической продукции может стоить миллионы рублей. Она как-то вознаграждается? Вы не обижаете своих металлургов?

– Мы стараемся справедливо оплачивать труд и металлургов, и горняков в соответствии с тем вкладом, который они вносят. Достойное и справедливое вознаграждение – одно из основных

направлений стратегического проекта «Люди «Северстали»».

– Расскажите, пожалуйста, о нём подробнее.

– В основе проекта «Люди «Северстали»» – четыре направления работы, на которых мы сфокусированы с 2009 года и уже видим серьёзное улучшение ситуации.

Одно из направлений я уже упомянул – это достойная, справедливая оплата труда, мотивирующая сотрудников постоянно совершенствоваться и показывать лучшие результаты.

Направление второе можно охарактеризовать словом «вовлечённость». Она обеспечивается тем, что предприятие умеет подбирать людей, которые изначально предрасположены вести себя в соответствии с ценностями предприятия. Мы предоставляем им возможность профессионального и карьерного развития.

Существуют внутренние процедуры, позволяющие руководителям обсуждать со своими подчинёнными их результаты и компетенции несколько раз в год. И на основании обсуждения делать определённые выводы. Думаю, мы научили уже большую часть всех руководителей компании (это около 7 тыс. человек) правильно оценивать работу человека. Это не только разговор о том, выпустил или не выпустил продукцию, это диалог о том, что делается правильно, а что – нет, применяются ли безопасные приёмы труда и т.д. Сейчас проводим обучение мастеров, которое продлится до конца следующего года. Провести обучение – это не значит научить. Надо всё-таки убедиться, что люди применяют эти знания на практике.

Мы – горно-металлургическая компания, и у нас очень много опасного труда. Если ты не ставишь во главу угла безопасность, люди, стремясь заработать больше и как-то ускорить некоторые процессы, часто стремятся их упростить в ущерб безопасности. Это просто запрещено. Результаты труда, безопасность и желание профессионально развиваться – это три ключевых вопроса, о которых руководитель должен уметь разговаривать со своими подчинёнными.

Третье направление проекта «Люди «Северстали»» – это улучшение

социально-бытовых условий на производстве. Важнейшая тема для компании, которая должна радикально изменить культуру производства.

И наконец, четвёртое направление – это развитие диалога в организации в широком понимании этого слова. Уметь слышать подчинённых, уметь преодолевать функциональные барьеры и выстраивать горизонтальное взаимодействие на своём уровне. Всё это очень важно для современной динамично развивающейся организации.

– Вы обучаете всех руководителей?

– Да, мы учим такому диалогу по всем направлениям, о которых я говорил, учим всех, от генерального директора компании до мастера смены. В этом, я бы сказал, конкурентное преимущество, ключевой источник эффективности компании. Это означает, что вся цепочка менеджеров сверху вниз знает свои цели и задачи, развивается так, чтобы завтра решать их лучше, чем сегодня, понимает, кто у них в резерве, какой потенциал у людей, кому лучше совершенствоваться как эксперту, а кому – как руководителю.

Кадровый резерв – это не то, что лежит в папочке у кадрового директора. В папочке кадрового директора – запрос на развитие. Кадровый резерв находится в голове каждого менеджера, у мастера – на технологов, на основную рабочую элиту, о которой вы говорите. У нас есть проекты роста – мы открываем завод в Балаково, развиваем бизнес в США, в африканских странах. Для эффективного развития мы налаживаем обмен лучшими людьми из разных культур. Таким образом, мы создаём совершенно новую культуру – культуру «Северстали».

– Кто предложил такую стратегию выявления профессиональных качеств работников? Или это постепенно пришло с опытом?

– У нас давно назрела потребность в подобной системе. Мы ежегодно проводим опросы людей об их удовлетворённости работой в компании. Люди регулярно говорили: «Я не знаю, как мне развиваться».

Это было воспринято руководством компании – генеральным директором, руководителями дивизионов и бизнес-

единиц. Вопрос был в том, как построить эту систему, чтобы она помогала в достижении стратегических целей компании.

Под эти цели дирекция по работе с персоналом предложила определённую технологическую цепочку «создания человека «Северстали»». В ней, конечно, есть обучение обязательным навыкам,

начиная с Алексея Александровича Мордашова, выступают в качестве преподавателей, а менеджеры компании, руководители бизнес-единиц, руководство цехов, мастера проходят обучение в рамках пяти модулей программы.

Около 600 человек руководителей в год обучается по этой корпоративной

**„У нас есть проекты роста – мы открываем завод в Балаково, развиваем бизнес в США, в африканских странах.“**

**Для эффективного развития мы налаживаем обмен лучшими людьми из разных культур.“**

которые должны быть у руководителя. Каждый из нас должен стать и учеником, и учителем-воспитателем.

– У вас есть свой учебный центр?

– В каждой бизнес-единице, на каждом предприятии есть свой учебный центр. Как я уже говорил, мы получаем несколько сыроватый «материал» – студентов и выпускников средних специальных и высших учебных заведений. Они поступают в наши учебные центры, где мы их дообучаем под наши задачи и нашу специфику.

Наши учебные центры тесно сотрудничают с техническими училищами и колледжами, расположенными в городах нашего присутствия.

– Какие в компании ещё есть обучающие программы?

– У нас третий год работает крупнейшая программа: «Достичь большего вместе». В ней все высшие руководители ком-

программе. Также в каждом дивизионе по ней примерно в таком же количестве обучаются мастера. Причём преподавателями для мастеров уже выступают сами руководители производств и бизнес-единиц.

Задача этой программы – разъяснить, какую компанию мы строим, какую культуру мы хотим создать. Чтобы руководитель мог прийти к рабочему и сказать: «Я разговаривал с Алексеем Мордашовым, с Александром Грубманом, руководителем дивизиона «Северсталь Российская сталь», с Вадимом Лариным, руководителем дивизиона «Северсталь Ресурс», Сергеем Кузнецовым, руководителем Severstal North America. Я им задал все вопросы. У нас с вами есть определённая задача. Давайте подумаем, что нам нужно, чтобы эту задачу выполнить, чтобы мы развивали компанию и развивались сами».

ПР

## СПРАВКА



**МИТЮКОВ Андрей Алексеевич,**  
заместитель генерального директора  
по работе с персоналом ОАО «Северсталь».

Родился в 1967 г.

В 1988 г. окончил Ленинградское высшее военное-политическое училище ПВО. После этого регулярно проходил обучение основным аспектам управления человеческими ресурсами по программам Венского университета, Высшей школы экономики, Гарвардского университета, бизнес-школы INSEAD.

С 1997–2003 гг. – работа на различных должностях в службах управления персоналом компаний Henkel и Sun Interbrew.

С 2003 г. работа в «Северстали». С января 2007 г. – заместитель генерального директора по работе с персоналом ОАО «Северсталь».



**Валерия ЧЕРНОВА,**  
преподаватель ИКМ НИУ  
«Высшая школа экономики»,  
магистр социологических наук

## Позиционирование первого лица в сфере профессиональных услуг

В РАМКАХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА ИКМ НИУ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ» «ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ИЗУЧАТЬ «ИМИДЖ» КОРПОРАТИВНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ОТЛИЧИЙ, СВОЙСТВЕННЫХ ЧЕТЫРЁМ ОСНОВНЫМ ТИПАМ БИЗНЕСА. В ПРЕДЫДУЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ МЫ РАССМАТРИВАЛИ «ИМИДЖ» ПЕРВЫХ ЛИЦ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ (ДВУХ ТИПОВ – ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ТОВАРОВ МАССОВОГО СПРОСА И ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ), А ТАКЖЕ КОМПАНИЙ СЕКТОРА РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ. ЗАВЕРШАЮЩУЮ СТАТЬЮ ЦИКЛА МЫ ПОСВЯТИМ ЧЕТВЁРТОМУ ТИПУ БИЗНЕСА – СФЕРЕ УСЛУГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ.

Успешное развитие компании зависит от того, насколько она учитывает особенности целей, условий и ключевых аудиторий, свойственные тому или иному типу бизнеса. Соответственно, и позиционирование руководителя будет помогать бизнесу только тогда, когда оно соответствует специфике ожиданий заинтересованных сторон.

Позиционирование первых лиц бизнеса профессиональных услуг основывается на личном профессионализме и на «харизме» собственника, а также на талантах команды специалистов, которую он сумел вокруг себя объединить.

Бизнес в сфере деловых услуг адресован корпоративным клиентам и продаёт им особые компетенции, недюжинный опыт, а иногда и гениальные идеи – всё то, на что у «внутрикорпоративных» специалистов не хватает либо времени, либо денег, либо профессионализма. На определённом этапе развития возможность вынести часть функций в аутсор-

синг рассматривает практически каждая компания. Кроме того, на выполнение некоторых функций – таких, например, как внешние аудиторские проверки или адвокатские услуги, – у неё может не быть полномочий. Это можно доверить только профессионалам. Поэтому участники рынка деловых услуг обычно позиционируются именно так.

Компаниям сектора деловых услуг, обладающим репутацией, сформированной за десятилетия работы, нет нужды тратить время на поиски клиентов. Клиенты звонят им сами. Почему? Потому что сотрудники этих компаний действительно предоставляют высокоточные решения и уникальный сервис. Талантливые, мотивированные, инициативные и креативно мыслящие сотрудники в таких компаниях являются главной аудиторией, влияющей на бизнес, а следовательно, и главным конкурентным преимуществом. Чтобы они не ушли к конкурентам, их приходится буквально «носить на руках». Если заглянуть в бюро подобных компаний – софтверных, рекламных,

архитектурных, юридических, – мы часто увидим, как работодатель пытается удержать сотрудников-«звезд»: нестандартные внутрикорпоративные коммуникации, свободный график, спортзалы, кафе-рестораны с разнообразной кухней, массажные и игровые комнаты, творческие развлечения и многое другое – всё это прямо в офисе!

В этом бизнесе всё решают отношения: между собственником и командой, между командой и клиентами-заказчиками. Благодаря налаженным связям исчезает необходимость тратить деньги на рекламу и продвижение. Довольные и вдохновлённые клиенты неизбежно порекомендуют своих «гениальных» подрядчиков коллегам, как только те столкнутся с похожей задачей. Ну а во что стоит вкладывать деньги и время – так это в команду специалистов высочайшего уровня. Собственник в этом типе бизнеса чаще всего сам является высокоточным специалистом в своей области. Но одного этого мало. Успех в бизнесе профессиональных

услуг создаётся командой талантливых специалистов, подобранных и подготовленных создателем бизнеса. Собственник компании должен служить для своей команды личным профессиональным примером того, как продавать уникальные, передовые решения для бизнеса и как налаживать персонализированные отношения с клиентами.

Неслучайно компании профессиональных услуг так часто носят имена своих создателей – на заре создания таких фирм это было нерушимым гарантом качества услуг и выполнения деловых обязательств перед клиентами. В качестве западных примеров можно привести PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, Ogilvi, Bloomberg, Dan & Bradstreet и мн.др. За годы, а иногда и столетия своего существования наиболее мощные и профессиональные компании заработали авторитет и добились лидерства на рынке главным образом благодаря верности принципам своих основателей.

Всемирно известная консалтинговая компания McKinsey & Company также названа в честь имени её создателя – Джеймса МакКинзи, профессора школы бизнеса Чикагского университета, который в 1926 г. впервые предложил использовать финансовое планирование в качестве инструмента корпоративного управления. Через несколько лет его преемником во главе фирмы стал Марвин Боуэр, профессиональная карьера которого – прекрасный пример позиционирования руководителя

этого типа бизнеса. Его называют отцом современного управленческого консалтинга. Он заложил основные принципы компании, главный из которых: качество предоставляемых услуг – превыше всего. McKinsey & Company юридически является корпорацией, но фактически функционирует как «партнёрство равных». Марвин Боуэр прекрасно понимал, что главная ценность его бизнеса – это люди: «Системно управляемый бизнес непрерывно ищет талантливых людей и непрерывно работает над их мотивацией и развитием», – говорил он. Боуэр находился у руля компании более 60 лет, за это время McKinsey стала пусть и не самой большой, но самой престижной и успешной компанией, предоставляющей услуги управленческого консультирования. Клиентами компании являются три из пяти крупнейших мировых корпораций и две трети участников американского списка Fortune Top-1000.

Успеху McKinsey, помимо мощной корпоративной культуры, также способствует практика поддержания налаженных деловых контактов. Компания много лет поддерживает сообщество работающих в McKinsey «выпускников» (alumni), которое, в свою очередь, помогает сохранить и приумножить профессиональ-

ные связи. Зачастую «выпускники» приглашаются в руководящий состав других крупных компаний, которые быстро становятся клиентами McKinsey: кому как не бывшим консультантам знать, какие возможности открывает для компании такое сотрудничество! Марвин Боуэр оставался идеологическим лидером и партнёром компании до своей смерти в 2003 г. в возрасте 99 лет. Дальше судьба фирмы зависит от того, насколько новые управленцы смогут сохранить верность изначальным принципам, адаптируя их к реалиям новых рынков.

Из числа создателей и вдохновителей российских компаний, предоставляющих профессиональные услуги, первым на ум приходит, пожалуй, Артемий Лебедев. Пионер российского профессионального веб-дизайна, изобретатель, бизнесмен, блогер и путешественник начал свою творческую карьеру более 20 лет назад. Бросив на втором курсе учёбу на факультете журналистики МГУ, он занялся дизайном. По его словам, об этой профессии в России в начале 1990-х ещё мало кто слышал: слово «дизайнер» ему нравилось, и он решил попробовать. Сначала с партнёром, затем самостоятельно Лебедев организует одну за одной несколько дизайн-студий, одну из которых в 1998 г.

### Позиционирование первых лиц бизнеса профессиональных услуг

основывается на личном профессионализме и на «харизме» собственника.





### Всемирно-известная консалтинговая компания McKinsey & Company

также названа в честь имени  
её создателя – Джеймса МакКинзи,  
профессора школы бизнеса  
Чикагского университета.

переименовывает в «Студию Артемия Лебедева» и которая стала бессменным лидером в своём сегменте<sup>1</sup>. Однако на её счету не только веб-графика. В арсенале студии около 2 тыс. работ, среди которых фирменные стили, книги, журналы, знаки, логотипы, графические и физические интерфейсы, витрины, объекты промдизайна и промграфики.

Благодаря креативной и напористой «саморекламе» (но при почти полном отсутствии прямой рекламы студии) Лебедев создал себе имя, которое один из конкурентов по рынку однажды назвал «самой раскрученной маркой в российском Интернете». Лебедев один из самых известных российских блогеров. Его увлечение путешествиями, проектами улучшения инфраструктуры российских городов и умелая подача продукции студии добавляют ему популярности. Уровень публичности Лебедева для этого типа бизнеса очень высок, но так как его профессиональная деятельность связана с творчеством, это вполне оправданно и совсем ему не вредит.

Лебедев, известный своим внимательным и бережным отношением к своим сотрудникам, в начале своей профессиональной карьеры к клиентам студии относился точно так же. В 1998 г. в одном из интервью газете «Ведомости» он сказал: «Мы стараемся делать так, чтобы вся наша работа, все наши действия по общению с заказчиком, все наши общественные выступления, реклама и т.д. были рассчитаны на будущее». Однако прошло всего несколько лет, и подход Лебедева к заказчикам кардинально изменился. К 2005 г. Студия Артемия Лебедева стала самой крупной и успешной на российском рынке, в её портфеле – работы для крупнейших российских и зарубежных компаний – Microsoft, Samsung, IKEA, «Яндекс», «Евросеть», Альфа-Банк. Как результат, Лебедев потребовал от клиентов уважительного отношения к студии на основе равноправия и партнёрства. Те клиенты, которые по-прежнему воспринимали студию как подрядчика «на побегушках», получили у Лебедева жёсткий отпор.

Так, из числа клиентов была публично «изгнана» компания МТС (в 2005 г. на первой странице веб-сайта студии Лебедев разместил сообщение о расторжении контракта и своё фото, где он сдувал со своей ладони SIM-карточку МТС под девизом «Больше не звони»). Спустя 2 года после этого не менее громкий скандал разразился из-за расторжения студией контракта с Nokia. Во время дискуссии в рамках Московского CRM-форума 2008 г. Лебедев объяснил ставшую привычной практику демонстративного «увольнения» клиентов: «Дизайн – это не повод для обсуждения. Дизайн – это наша работа, а у клиента есть его работа. Когда мы договариваемся о чём-то, мы договариваемся о решении задачи. Как мы эту задачу решаем – это наше дело. Заказчик в это лезть не имеет права, потому что это – не его профессия». На зарождающемся и растущем рынке такой бесцеремонный подход к заказчикам – обычное дело. Но с каждым годом рынок дизайна насыщается, а в профессию приходит всё больше талантливых и амбициозных молодых людей. И вполне вероятно, в будущем, чтобы получить контракт с крупной компанией, нужно будет не только быть профи в дизайне, но и отличаться ориентированным на клиентов обслуживанием, от чего сегодня студия Лебедева демонстративно отказывается. Поэтому позиционирование Артемия Лебедева можно считать скорее спорным, чем адекватным.

**Рубен Варданыян** (№180 в российском списке миллиардеров Forbes 2012) относится к клиентам своей инвестиционной компании «Тройка Диалог» гораздо более осмотрительно. Хотя бизнес Варданыяна значительно уступает по масштабам империям многих российских олигархов, в деловом и бизнес-сообществе России он обладает огромным авторитетом и влиянием. Недаром он входит в советы директоров целого ряда компаний: среди них ОАО «АвтоВАЗ» (крупнейший автопроизводитель в Восточной Европе), ОАО «КамАЗ» (крупнейший производитель грузовых автомобилей в Восточной Европе), ОАО «НОВАТЭК» (крупнейший в России независимый производитель природного газа), ЗАО «СИБУР Холдинг»

(лидер нефтехимии России и Восточной Европы), «ГЕОТЕК Холдинг» (высокотехнологичная нефтесервисная группа и лидер российского рынка сейсморазведки) и мн.др. Бизнесмен работает в «Тройке Диалог» со дня её основания и заслуженно считается одной из ключевых фигур, оказывающих весомое влияние практически на все аспекты развития рынка ценных бумаг России.

Люди, которые работали с Варданыном, отмечают в нём необычайное умение вдохновлять людей своими целями и идеями, доносить до своих коллег те принципы, которые он считает правильными, и получать от них необходимую поддержку. Сам Варданыян часто цитирует Антуана де Сент-Экзюпери: «Чтобы построить корабль, не надо покупать инструменты, готовить чертежи, самое главное – заразить людей любовью к морю, тогда они сами построят корабль и поплывут. Так что моя основная задача была – заразить людей идеей создания лучшего инвестиционного банка, с хорошей репутацией в мире, который сможет доказать, что в России можно построить нормальный бизнес»<sup>2</sup>. Предприниматель завоевал репутацию человека, который сам глубоко верит и вселяет в других веру в силу «честной игры» в бизнесе, в долгосрочные цели и, по крайней мере, интересное будущее России.

В «Тройке Диалог» демократичные порядки. У сотрудников нет персональных служебных машин. У самого Варданыяна небольшой кабинет с прозрачными перегородками. По российским меркам для человека, занимающего солидный пост, это странно, но для него это имеет принципиальное значение. Он противник вертикально-армейской системы «важный начальник и неважные подчинённые». Поэтому горизонтальная структура управления, которая характерна для всех инвестиционных компаний, в компании доведена до совершенства. Она отражает сам характер работы и постановки задач: в этом типе бизнеса работают люди самостоятельные и очень амбициозные, в их работе много прямого общения с клиентами и много личной ответственности.

Рубен Варданыян называет своей главной ошибкой в бизнесе приём на работу

#### Ключевые аудитории, влияющие на компании, предоставляющие деловые услуги

Услуги	Примеры компаний	Ключевые аудитории, влияющие на бизнес (100% – все аудитории)
b2b IT-сектор, дизайн, консалтинг, СМИ и рекламная индустрия, инвестиционные компании, страхование, лизинг, перевозки, оптовая торговля	IBM, PwC, SAP, Knight Frank, «ВТБ-Капитал», IBS, McKinsey, «РОСНО», Сбербанк, 1С, Kelly, Leo Burnett, Norman Foster, Ward Howell, DHL, Lowells, BBDO, «Протек», «Мерлион», «ТехноСерв», ROUST Inc., ВШЭ и др.	Персонал – 45% Клиенты – 35% Партнёры и инвесторы – 10% Регуляторы – 10%

безразличных и «не тех» людей. Поэтому он сам часто интервьюирует соискателей. На собеседованиях в «Тройке» любят задавать вопрос, как человек видит своё будущее через 20 лет? Согласитесь, на вопрос не так-то просто ответить сразу. Варданыян говорит, что берёт в компанию тех, кто чётко представляет, что с ними

инвестиционных банков в 2010 г. присвоил «Тройке Диалог» звание «Лучший инвестиционный банк в России», аналитическая команда «Тройки Диалог» также не раз признавалась самой эффективной на российском рынке. В январе 2012 г. было завершено объединение «Тройки Диалог» со Сбербанком России, в резуль-

**Благодаря креативной и напористой «саморекламе» Лебедев создал себе имя, которое один из конкурентов по рынку однажды назвал «самой раскрученной маркой в российском Интернете».**

станет в будущем. По его мнению, отсутствие чётких целей – самая большая проблема для России. Одним из основных факторов успеха компании было то, что её создатели с самого начала чётко сформулировали, чего хотят достичь, почему начинают бизнес, по каким принципам хотят работать. Результаты впечатляют: журнал Global Finance в выборе лучших мировых



тате которого благодаря слиянию двух взаимодополняющих бизнесов планируется создать универсальный банковский институт, безусловного лидера на отечественном финансовом рынке не только по валовым, но и по качественным показателям. Чтобы быть справедливыми, следует сказать, что далеко не все сотрудники «Тройки» поддержали это объединение: многие считают, что связка с госбанком принесёт в работу компании бюрократизм и формальный подход к людям.

**Борис Нуралиев**, один из основателей компании «1С», разрабатывающей программное обеспечение для финансового и бухгалтерского учёта, разделяет максимум Льюиса Кэрролла: «Чтобы стоять на месте, необходимо всё время бежать, а чтобы двигаться вперёд – бежать в 2 раза быстрее». Своё убеждение в

том, что быть живым в бизнесе – значит быть быстрым и манёвренным, он даже зашифровал в названии своей компании: на поиск информации должно уходить не более 1 секунды. Сейчас пользователи Интернета считают это вполне обычным, но в начале 1990-х гг. это было почти космической скоростью.

Нуралиев начал свой бизнес с нуля, имея лишь задатки талантливого менеджера, хорошего программиста и штат толковых специалистов в разваливающемся советском хозрасчётном отделе Госкомстата. После крушения СССР он учреждает фирму «1С», забирает туда всех своих бывших подчинённых, и через год они выпускают первую бухгалтерскую программу «1С», которая стала настоящим прорывом на рынке. К 1996 г. компания Нуралиева успела создать разветвлённую франчайзинговую сеть и выпустить ещё один не менее популярный продукт «1С:

Создатель «1С» превращает в деньги интеллектуальную энергию своих сотрудников, не производя и не продавая ничего, кроме программного обеспечения. Сам он себя считает главным режиссёром, но пишется «пьеса» слаженной командной работой. В своих сотрудниках, которых он называет партнёрами, Нуралиев ценит честность, конструктивный настрой и отношение к общему делу как к собственному. Он постоянно находится в поиске талантливых специалистов, ведь достижения в софтверном бизнесе полностью зависят от людей – компьютеры везде одинаковы, а лучший продукт делает та компания, разработчики которой талантливее, организованнее и лучше мотивированы.

По результатам независимых рейтингов, Нуралиев неоднократно признавался одним из самых авторитетных лидеров компьютерного бизнеса России. В

### Рубен Варданян называет своей главной ошибкой в бизнесе приём на работу безразличных и «не тех» людей.

Поэтому он сам часто интервьюирует соискателей.

Предприятие» – программу более широкого профиля, чем «1С», созданную для решения широкого спектра задач автоматизации учёта и управления.

В 2007 г. вышла новая программа «1С: Консолидация», предназначенная для управления крупными корпорациями и холдингами. За 20 лет «1С» превратилась из маленькой фирмы в крупнейшую в софтверной индустрии СНГ компанию, лидирующую по количеству производимых и продаваемых программ и размерам дилерской сети.

Борис Нуралиев не раз говорил, что никто из его команды изначально не вложил в компанию ни рубля – только свой труд.

рейтинге высших руководителей российских компаний 2010 г., составленном журналом «Коммерсантъ-деньги», он занял 1-е место в сфере информационных технологий.

Обобщая рассмотренные истории успеха, можно выделить следующие особенности позиционирования первых лиц компаний, предоставляющих профессиональные услуги:

- Ключ к грамотному позиционированию: руководитель бизнеса должен подобрать команду высокоэффективных и талантливых специалистов, служить для них личным профессиональным примером, что поможет создать компанию, предлагающую уникальные, передовые, высокотехнологичные решения для бизнеса.

- Уровень публичности: СРЕДНИЙ. Руководитель должен сконцентрироваться на выстраивании долгосрочных доверительных, порой дружеских отношений с первичным составом команды компании. Постоянные коммуникации с клю-

чевыми клиентами и партнёрами. Комментарии в профильных профессиональных СМИ, участие в конференциях, статусных мероприятиях, выступления с экспертными оценками в авторитетных изданиях.

- Эксплуатируемый образ по отношению к сотрудникам (главной ключевой аудитории компании): блестящий профессионал, знаток своего дела, харизматичный, уверенный, амбициозный, способный создать команду равных себе высококлассных специалистов. По отношению к клиентам и партнёрам (второй по значимости ключевой аудитории после персонала): профессиональный управленец, лицо своего бизнеса, гарант его безупречности, авторитета и высочайшего качества предоставляемых услуг. По отношению к органам власти: адекватный бизнесмен, вовремя платящий налоги, создающий новые рабочие места, участвующий в социальных и благотворительных проектах власти, способствующих развитию городов и регионов.

Подводя итоги цикла статей, посвящённых позиционированию первых лиц российских компаний, в который раз отметим, что четыре типа бизнеса кардинально отличаются друг от друга, и таким же разным должно быть и позиционирование их руководителей. Разные задачи разных бизнесов определяют, какие модели позиционирования первых лиц являются приемлемыми, а какие нет. Четыре модели позиционирования руководителей разных типов бизнеса позволяют дать объективную оценку позиционированию руководителя компании в зависимости от того, чем собственно занимается его фирма. А это даёт возможность выявить адекватные и неадекватные элементы «имиджа», предотвратить репутационные риски и, наконец, скорректировать позиционирование первого лица, сделав его образ максимально привлекательным. ПР

Автор статьи ведёт курс «Позиционирование первого лица российского бизнеса» для слушателей MBA-программ в ИКМ НИУ ВШЭ.

<sup>1</sup> Рейтинг Top-100 веб-студий России Тэглайн-2012 – <http://2012.tagline.ru/>

<sup>2</sup> Из интервью проекту «Бизнес-секреты с Олегом Тиньковым».



ИТАР – ТАСС



PHOTOPRESS.RU

**За 20 лет «1С» превратилась из маленькой фирмы в крупнейшую в софтверной индустрии СНГ компанию, лидирующую по количеству производимых и продаваемых программ и размерам дилерской сети.**

## Бизнес, ориентированный только на прибыль, опасен

ПРЕЖДЕ ВСЕГО ХОЧУ КОНСТАТИРОВАТЬ, ЧТО СИТУАЦИЯ С БЕЗОПАСНОСТЬЮ И КАЧЕСТВОМ ПРОДУКТОВ И ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ У НАС В СТРАНЕ ПРОДОЛЖАЕТ УХУДШАТЬСЯ. ОБ ЭТОМ СЕГОДНЯ ГОВОРЯТ ВСЕ СМИ, ЭТО РЕАЛЬНО ОЩУЩАЮТ НА СЕБЕ ГРАЖДАНЕ. ПРИВОДЯТСЯ КОНКРЕТНЫЕ ФАКТЫ. НО СИТУАЦИЯ НЕ МЕНЯЕТСЯ.

**Ч**тобы не быть голословным, приведу недавнее высказывание на эту тему руководителя Роспотребнадзора Геннадия Онищенко о том, что главная причина ухудшения качества продукции в несовершенстве законодательства: «всему виной 294-й федеральный закон о защите потребителей, предусматривающий уведомительный характер проверки не чаще, чем раз в 3 года. К тому же мы не имеем доступа даже к объектам общественного питания – самым уязвимым объектам. Необходимо хотя бы разрешать внеплановые проверки».

Всё говорит о том, что нарушения в этой сфере – отравления, обман потребителей, как и регулярно повторяющиеся аварии и катастрофы, – стали нормой нашей жизни. Главный применяемый сегодня способ борьбы с этим злом – это поиск в каждом отдельном случае виновных и их наказание. Выясняются причины этих происшествий. Как правило, это следствие позиции недобросовестных предпринимателей, не желающих в погоне за

прибылью тратить средства на безопасность, низкого уровня ответственности некоторых администраторов и менеджеров. Разрабатываются мероприятия по устранению этих причин, которые как бы должны предотвратить повторение подобных случаев.

Однако проходит короткое время, и всё повторяется сначала и ровно по тем же причинам. В своих статьях (см. сайт ОАО «ВНИИС» [www.vniis.ru](http://www.vniis.ru)) по проблемам безопасности и низкого качества товаров и услуг, поступающих на потребительский рынок, главной причиной сложившейся ситуации я называл чрез-

на многих предприятиях были свёрнуты службы технического контроля и стандартизации, стали регулярно нарушаться технологическая дисциплина и требования нормативных документов, игнорироваться современные методы менеджмента качества. Растёт ответственность со всеми вытекающими последствиями для безопасности и качества. И это не отдельные эпизоды, а устойчивая тенденция, нашедшая отражение даже в оборонной и космической отраслях.

Конечно, в России есть честные предприниматели, думающие о потребителях и их безопасности. Но вся беда в том, что им сегодня всё тяжелее

**Делать что-либо качественно,  
выполнять требования  
безопасности  
сегодня просто невыгодно.**

мерное ослабление контрольно-надзорной деятельности – этого важнейшего, проверенного мировой практикой способа выработки целенаправленных предупредительных мер по недопущению на рынок опасной и недоброкачественной продукции. И это действительно так. Как только ослаб – а на практике буквально был снят – внешний контроль,

работать, они не могут конкурировать с теми, кто выходит на рынок с некачественной, опасной продукцией с низкой себестоимостью. Им всё тяжелее бороться с постоянно возрастающим числом недобросовестных предпринимателей, для которых основное кредо – деньги любой ценой, даже ценой здоровья и жизни граждан. Не качество ведения бизнеса, а только объёмы и прибыль.



**Вячеслав ВЕРШАНИН,**  
д.э.н., профессор,  
генеральный директор  
ОАО «ВНИИС»



К сожалению, эта модель исключила из повседневной жизни такие понятия, как порядок, доверие и ответственность. Растущий «чёрный» бизнес, не желающий работать в условиях добросовестной конкуренции, вводит потребителей в заблуждение относительно потребительских свойств товаров. Делать что-либо качественно, выполнять требования безопасности сегодня просто невыгодно.

Это создаёт порочную основу для взаимодействия с чиновниками, основанного на взяточничестве, что, в свою очередь, пагубно сказывается на общем инвестиционном климате.

Настало время сформулировать идеологию оценки и поддержки предпринимательства, ориентированную на качественные показатели. Социально ответственный бизнес, выпускающий качественные товары и услуги, должен открыто пользоваться поддержкой государства. Для этого нужно сделать четыре вещи.

Во-первых, надо на всех уровнях регулирования бизнеса отработать систему взаимосвязанных количественных и качественных критериев

оценки его деятельности и на этой основе строить систему государственной и общественной поддержки. Определённый опыт у нас здесь есть. Я говорю о критериях оценки деятельности предприятий в рамках премии Правительства РФ в области качества. Они гармонизированы с критериями Европейской премии по качеству. Среди них: удовлетворённость потребителей качеством продукции и услуг, социальная ориентация, финансовая устойчивость, совершенствование менеджмента и улучшение взаимодействия с потребителями и поставщиками, доля продукции, поставляемой на экспорт, и др.

Во-вторых, необходимо внести изменения в уже упоминавшийся в этой статье Федеральный закон №294. На-

**Всему виной 294-й  
федеральный закон о защите  
предпринимателей,  
предусматривающий  
уведомительный характер  
проверки не чаще, чем раз в 3 года.**

помню читателям, что проверки согласно этому закону проводятся один раз в 3 года с предварительным уведомлением предпринимателя. Предусмотрена также внеплановая проверка с санкции прокурора. Однако время показало, что при такой процедуре реально установить сам факт нарушения требований нормативных документов и применить санкции невозможно. Как показывает практика, ничего полезного для развития цивилизованного бизнеса этот закон не принёс. Каждый раз после резонансных аварий на транспорте, гидротехнических сооружениях и других объектах в него вносятся локальные изменения. Но они ничего не дают, так как не меняется сама суть контрольно-надзорной деятельности, не меняется и отношение к

ней только как к административному барьеру.

Предоставление бизнесу свободы не должно идти во вред общественным интересам. Существенная корректировка этого закона или даже отмена будет важным шагом в борьбе государства с «чёрным» бизнесом и в обеспе-

ров (а это, безусловно, надо делать), необходимо отдавать себе отчёт в том, что при этом мы неизбежно снижаем уровень безопасности для потребителей. Вот тут-то и необходим поиск баланса посредством включения в процесс принятия решения всех участников рынка, включая эксперт-

тех странах, где предприятиям в этой работе оказывается серьёзная государственная поддержка, успехи очевидны. В 2000–2001 гг. по поручению Правительства РФ у нас был разработан и представлен проект Концепции национальной политики в области качества продукции и услуг. Эту работу совместно выполняли Госстандарт России, Минэкономразвития России и Минпромнауки России с участием других министерств, ведомств и рядом общественных организаций. Однако работа эта не была доведена до конца. Сегодня, в условиях вступления в ВТО, когда стоит вопрос повышения конкурентоспособности наших предприятий, необходимо возобновить эту работу и принять национальную политику в области качества.

И наконец, четвёртая мера – это разработка и введение в действие независимой, объективной системы оценки регулирующих воздействий. Сегодня она в ряде случаев носит конъюнктурный характер – базируется на административных и не всегда обоснованных решениях. При этом игнорируются мнения заинтересованных сторон, не анализируются возможные последствия принятия регуляторных решений. Так, принятие решения об отмене обязательной сертификации пищевой продукции без соответствующего публичного обсуждения привело к тому, что её качество и безопасность, по мнению многих экспертов, ухудшились на порядок, резко возросло количество фальсифицированной и контрафактной продукции.

Конечно, этим не исчерпываются меры, которые надо будет реализовать в целях настройки действующей модели развития бизнеса на качественные параметры. Предстоит работа по развитию законодательства в этой сфере, созданию эффективно действующих систем технического регулирования и стандартизации, формированию соответствующих институтов и мн.др. Необходима также широкая разъяснительная работа по повышению имиджа социально ориентированного цивилизованного бизнеса. Главное – эту работу надо начинать сейчас! ПР

**Растёт безответственность со всеми вытекающими последствиями для безопасности и качества. И это устойчивая тенденция, нашедшая отражение даже в оборонной и космической отраслях.**

чении безопасности граждан, в снижении коррупции. Например, в мировой практике под понятием «адекватные формы подтверждения соответствия и контроля/надзора на рынке» понимается соблюдение баланса между уровнем безопасности товара и свободой его перемещения на рынке, то есть свободой бизнеса от излишних административных барьеров.

Проблема состоит в том, что эти два требования находятся в определённом противоречии. Освобождая бизнес от административных барье-

ное сообщество. Этого в России пока не наблюдается.

В-третьих, очевидно, что проблема качества и безопасности продукции и услуг не может быть решена только усилением контроля. Требуется создание на предприятиях условий для выпуска качественного продукта – вот что сегодня главное! Мировая практика накопила огромный арсенал современных моделей менеджмента и инструментов решения этой проблемы. Наши же предприятия используют их не в полной мере. Между тем в



БРАУНТАР - ТАСС

## Страхование

Подбор наилучшего с финансовой точки зрения варианта.  
Юридическое сопровождение страховых контрактов. Урегулирование убытков при наступлении страхового случая

## Личный кабинет unicom24.ru

- консолидация кредитно-страховой деятельности компаний
- подбор лучших кредитно-страховых предложений
- полная прозрачность всех операций
- ведение необходимой документации

Для критичный и собственников бизнеса

# РАЗВИВАЙ СВОЙ БИЗНЕС БЕЗ ЛИШНИХ ПЕРЕПЛАТ

ЭКОНОМИЯ  
ДО 60%

плюс полная прозрачность всех операций

Личный кабинет unicom24.ru

Ваш личный менеджер

On-line калькуляторы

Услуги для сотрудников компаний



ЮНИКОМ  
unicom24.ru

Единый номер  
(8 800 333-22-23  
(звонок по России бесплатный)

@ info@unicom24.ru



**Арман ГУКАСЯН,**  
генеральный директор  
компании Vizerra

## Венчурные инвестиции и проблемы современных стартапов

В ЧЁМ СЕКРЕТ УСПЕХА ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОГО ИТ-РЫНКА? КАКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ИСПЫТЫВАЮТ КОМПАНИИ ОТРАСЛИ? ТРЕБУЮТСЯ ЛИ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ИЛИ ПРОТЕКЦИОНИСТСКИЕ МЕРЫ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА ДЛЯ ОТРАСЛИ? – С ПОДОБНЫМИ ВОПРОСАМИ ЕЖЕГОДНО СТОЛКИВАЮТСЯ НОВЫЕ И НОВЫЕ СТАРТАПЫ. В ЭТОЙ СТАТЬЕ Я ХОТЕЛ БЫ РАССКАЗАТЬ, КАК НА САМОМ ДЕЛЕ ОБСТОИТ СИТУАЦИЯ В СЕКТОРЕ ИТ И КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ.

**К**ак известно, любой проект начинается со слов и в случае успеха доходит до промышленной реализации. Благодаря венчурным или другим инвестициям проект проходит различные стадии финансирования.

На сегодняшний день для ИТ-проектов цена входа инвестиций на рынок невысока. Безусловно, окончательная сумма зависит от проекта, но посевная стадия всегда составляет до 1 млн долл., и эту нишу обычно на Западе заполняют бизнес-ангелы – люди, которые готовы поддержать проект. В России же ниша с ангельскими инвестициями пока ещё слабо развита, потому что люди, у которых есть деньги, не до конца знакомы с культурой инвестирования в стартап-проекты.

Сегодня эту нишу пытаются заполнить посевные фонды, в частности «Сколково», фонд Юрия Мильнера и другие, которые предлагают молодым инноваторам подъёмный капитал для коммерциализации своих проектов. И с каждым днем всё больше молодых людей хотят открыть свой бизнес, однако прежде чем приступить к поискам бизнес-ангелов или обращаться в фонды, любому инноватору необходимо чётко ответить на следующие вопросы:

- Для чего создаётся проект?
- Какие проблемы он решает?
- Кем он будет востребован?
- В чём его философия?
- Что нового он принесёт?
- Какая защита ИС, если проект связан с ИТ?

Для того чтобы привлечь в свой проект правильные инвестиции, необходимо составить summary – о продукте, его уникальности, отличии от других, его преимуществах, о рынке, на который он нацелен, и об итоговой сумме, которую вы хотите получить от инвестора. Например, на Западе, кроме самой идеи, немаловажную роль играет состав команды, и инвесторы смотрят именно на команду, потому что, как бы ни был хорош проект, по ходу дела большинство планов изменятся, и, если команда правильная, то сможет адаптироваться к су-



**В России крайне необходимо принять меры по смене самой парадигмы развития предпринимательства.**

ществующим реалиям, и процент неудач будет резко ниже.

Однако получить стартовый капитал – это ещё полдела. Главная и основная задача всех молодых компаний – удержаться на плаву и развиваться в условиях российской действительности. К сожалению, и законодательная, и практическая сторона дела в нашей стране таковы, что стартапам очень сложно выжить. Основными и, пожалуй, самыми сложными являются очень слабое или вовсе отсутствующее стимулирование малого и среднего бизнеса со стороны законодательства, отсутствие сколько-нибудь значимых историй успеха, непрозрачная система госзакупок (госзаказ) и т.д.

Для создания благоприятной среды под развитие инноваций необходимо упростить систему контроля за использованием частных и государственных инвестиций, сформировать комплекс поддержки инновационных проектов и разработок в ИТ-сфере от момента вложения средств до выпуска конечного продукта, создать комфортные налоговые условия, ввести защиту акционерного капитала и мн.др.

Прогнозные сценарии ситуации на российском рынке инноваций варьируются в достаточно широком диапазоне. Значительный разброс официальных и экспертных среднесрочных оценок указывает на исключительную значимость текущего момента для дальнейшего развития отрасли. В России крайне необходимо принять меры по смене самой парадигмы развития предпринимательства. **ПР**

# Stakan®

ресторан • караоке • кальянная



Кухня: европейская, кавказская, русская, японская.  
Бренд-шеф: Питер Шпекерт.  
4 зала: основной, караоке-зал, кальянный зал, веранда.

Адрес: ст. м. Лубянка или ст. м. Кузнецкий мост, Театральный проезд, д. 3, стр. 3  
тел.: (985) 970-76-67  
stakanrest@mail.ru www.stakan.me



**Алексей СИРОТИН,**  
Генеральный директор  
компании TalkSquare

## «Сырые» проекты: в России мало инвестируют не только из-за кризиса

СИТУАЦИЯ НИЗКОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В РОССИИ В СРАВНЕНИИ С МАСШТАБОМ СТОЯЩИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ ВО МНОГОМ ЯВЛЯЕТСЯ СЛЕДСТВИЕМ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА В БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ РЕГИОНОВ СТРАНЫ. ОПРЕДЕЛЯЮЩИМИ НЕГАТИВНЫМИ ФАКТОРАМИ ЗДЕСЬ ВЫСТУПАЮТ И СПЕЦИФИКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ ПОЛИТИКИ, И НЕСОВЕРШЕНСТВО ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ, И СОЦИАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ. БЕЗУСЛОВНО, ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА СНИЖЕНИЕ ПРИТОКА ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ И ПРОДОЛЖАЮЩИЙСЯ МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС. ОСОБЕННО ЭТО КАСАЕТСЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, ХОТЯ ДАЖЕ В ДОКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ РОССИЯ ИСПЫТЫВАЛА ДЕФИЦИТ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ИЗ-ЗА РУБЕЖА.

Делая скидку на кризис, не стоит упускать из внимания тот факт, что одной из причин недоинвестированности отечественной экономики является низкое качество подготовки инвестиционных проектов. Непрозрачность, отсутствие чётких экономически обоснованных расчётов показателей эффективности проектов, незнание либо недостаток навыков использования современных практик и методик инвестиционного анализа приводят к тому, что зачастую потенциальным инвесторам просто нечего рассматривать. И так, проблема несформированного в России рынка инвестиционных проектов, в частности проектов государственно-частного партнёрства, – это во многом проблема качества их подготовки. «Сырые», непроработанные проекты не могут конкурировать за капитал даже друг с другом. А где нет конкуренции, там нет и рынка.

Интересный момент. В мае этого года Счётная палата РФ в лице Сергея Степашина выразила обеспокоенность сохранением низкого уровня планирования инвестиционных расходов федерального бюджета. По словам Степашина,

при принятии закона о бюджете в него включаются недостаточно подготовленные проекты. Таким образом, мы видим, что и у государства существуют проблемы, знакомые частным инвесторам. С одной лишь разницей – частный инвестор в отличие от государства не станет финансировать такие «сырые» проекты, на которые указывал руководитель Счётной палаты. Давайте попробуем сделать краткий обзор того, что обычно упускают из виду авторы проектов.

В целом отмечается нехватка опыта работы многих из них на принципах инвестиционного проектирования. Это выражается прежде всего в слабой проработке инвестиционной стратегии и обоснования в формате, приемлемом для привлечения частного финансирования. Предлагаемые в проекте технические решения могут плохо согласоваться с экономической целесообразностью. Неграмотно выполненные инженерно-экономические расчёты приводят к тому, что для реализации проекта требуются дополнительные объёмы и виды работ: уже на этом этапе может быть недооценена стоимость проекта, что впоследствии может стать источником проблем

с его финансированием. Может быть и обратная ситуация, когда экономическую эффективность проекта можно существенно повысить без заметного увеличения его стоимости. В проекте могут предлагаться неприемлемые с точки зрения инвестора технологии – слишком затратные, небезопасные, устаревшие, «экзотические», – что также станет причиной отказа в предоставлении денежных ресурсов. Наконец, представления автора проекта об источниках финансирования могут быть очень далёкими от реальности, что также не способствует возникновению интереса к такому проекту со стороны людей, которые профессионально занимаются инвестициями.

Особый сорт инвесторов – иностранцы. При общении с ними инициаторам проектов нужно учитывать несколько обязательных пунктов в обосновании своих бизнес-идей. Иностранные эксперты в первую очередь оценивают потенциал будущей продукции или услуги на потребительском рынке. Будут ли её покупать? Отношение к качеству в России иностранцам хорошо известно. Да, мы можем выпускать качественную продукцию, но пока не готовы обеспечить ста-

бильное качество. Кроме того, под качеством изделий у нас зачастую понимается комплекс технических параметров, а не полная совокупность всех потребительских свойств, как это принято на Западе. Поэтому целесообразно указывать пути решения проблемы качества в данном инвестиционном проекте, в том числе предусматривать источники финансирования под эту задачу и его поддержания на высоком уровне, в идеале – в соответствии с мировыми стандартами. Второй момент, которому уделяют пристальное внимание зарубежные инвесторы, – это управление себестоимостью. В проекте должно быть показано, как авторы собираются обеспечить её необходимый уровень. И третий момент при рассмотрении российских инвестиционных проектов иностранным инвестором связан с необходимостью доказать ему, что россияне, силами которых будет реализовываться проект, успешно с ним справятся. Здесь важны личные качества и опыт руководителей, вовлечённых в проект, глубина и ясность видения ими будущего дела во всех деталях. А вот диплом будет второстепенным фактором, так как иностранные бизнесмены в целом не доверяют качеству российского высшего профессионального образования – слишком легко сейчас получить и купить диплом или научную степень. Данные рекомендации рассматривались в контексте подготовки проекта для привлечения иностранных инвестиций, но в свете интеграции России в ВТО и в другие международные организации экономического сотрудничества привычка ориентироваться на более завышенную планку требований в итоге благоприятно отразится на профессиональном росте российских инициаторов инвестиционных проектов.

С чем же связаны основные упущения в подготовке проектов, не считая тех, которые важны пока в большей степени только иностранным инвесторам и были рассмотрены выше? Как правило, они связаны с тем, что инициаторами проекта не было грамотно проведено предварительное исследование рынка,

законодательной базы и т.д. с глубоким анализом результатов. Инвесторы видят причиной этого нежелание собственников проекта «раскошелиться» на подготовку качественного обоснования. Действительно, соискатель инвестиций поставлен перед необходимостью выполнить дорогостоящую подготовку проекта с привлечением к работе платных консультантов и аналитиков без каких-либо гарантий получения финансирования. Справедливости ради надо сказать, что и рассмотрение инвестиционных проектов у многих, даже крупных, инвесторов не имеет формальных рамок. Автору просто предлагается подготовить проект в полном объёме и передать информацию для анализа. Существуют попытки формализации этой процедуры, начиная от резюме проекта компании инициатора и заканчивая полным пакетом документов проекта, благодаря чему автор проекта может минимизировать свои затраты на

не бесплатное, но расходы на него не сопоставимы с затратами на подготовку проекта, которые могут оказаться напрасными из-за отрицательного решения инвестора. Конечно, образовательный аспект важен и первичен, но ещё более ценен опыт прямого общения с профессиональными инвесторами, которые дадут объективную оценку и рекомендации по проекту. К примеру, такую работу проводит компания TalkSquare, объединяя на одной площад-



**Иностранные эксперты в первую очередь оценивают потенциал будущей продукции или услуги на потребительском рынке. Будут ли её покупать?**

его подготовку в случае принятия отрицательного решения о финансировании. Но в целом эта проблема, знакомая и муниципалитетам, и регионам, у которых нет в бюджете лишних средств, остаётся.

Какие могут быть пути её решения в условиях недостатка у инициаторов проектов денежных ресурсов на качественный консалтинг? Наиболее реальный путь – повышение квалификации по данному вопросу. Участие в соответствующих семинарах, разумеется,

ке инвесторов и инициаторов инвестиционных проектов. Инвестиционный «тест-драйв», который проходят все отобранные проекты, даёт автору проекта качественную обратную связь, показывает слабые места, которые необходимо доработать. Именно в таком взаимодействии рождаются проекты, готовые к финансированию. Мы уверены, что подобное комплексное сопровождение проектов и их авторов сможет поднять активность инвесторов в России. ПР



**Аркадий ДВОРКОВИЧ**,  
вице-премьер  
Правительства РФ

Мы не видим большой проблемы в том, чтобы на рынок – при благоприятной ситуации – выпустить миноритарный пакет РЖД. Лучше, конечно, путём допэмиссии, хотя бы частично, потому что ресурсы РЖД нужны».

(Из интервью газете «Ведомости», 13 сентября).



**Олег ДЕРИПАСКА**,  
генеральный  
директор  
ОК «Русал»

Неэффективные мощности должны либо выводиться, либо модернизироваться. В алюминиевой отрасли назрел вопрос сокращения объёмов для того, чтобы обеспечить баланс спроса и предложения с учётом текущих остатков. Сейчас объём металла на складах превышает почти в 2 раза разумный уровень».

(Из выступления на пресс-конференции, 13 сентября).



**Илья ШЕСТАКОВ**,  
заместитель  
Министра  
сельского  
хозяйства России

У нас есть больше механизмов регулирования рынка (зерна), чем закрытие экспорта. Закрытие – это последний вариант, и прибегать к нему надо в случае катастрофической ситуации, а сейчас ситуация напряжённая».

(Из выступления на инвестиционном форуме Сочи-2012, 21 сентября).

ОЧЕВИДНОЕ –  
НЕВЕРОЯТНОЕ

## Большая польза

В Перми в День защиты пчёл открылся апи-завод – грандиозное предприятие, не имеющее аналогов в мире. Стройка велась в течение 3 лет.

Общая площадь «медового» завода, принадлежащего компании «Тенториум», – 6 тыс. кв. метров. Стоимость проекта составляет 645 млн руб. Здесь будут перерабатывать продукты пчеловодства.

«Тенториум» основан пермским пчеловодом Раилем Хисматуллиным в уже далёком 1990 г. Сейчас компания производит полный комплекс продуктов пчеловодства.

«Альфа-Банк» в Перми финансирует кредитный контракт на закупку оборудования для данного завода. Во многом благодаря оперативной работе банка компания «Тенториум» смогла приобрести технику немецких партнёров Ruland Engineering & Consulting. В результате новое производство будет построено на основе международных стандартов качества.

Апикомбинат станет самым современным, крупным, единственным производством по переработке продуктов пчеловодства в нашей стране. В планах компании выход на новые международные рынки, в числе которых Арабские Эмираты, Канада, США, Турция, Испания, Франция и др.

Новость, пожалуй, из серии «очевидное – невероятное». Пчёлы ведь маленькие, а какие грандиозные перспективы по их использованию открываются! Какая большая польза!



ФОТОФАКТ

РИА «НОВОСТИ»

## Инвестиции: почти нечем дышать...

Председатель Правительства РФ Дмитрий Медведев, кажется, с интересом осматривал экспозиции выставки перед началом пленарного заседания «Конкурентоспособность: вопрос развития или вопрос выживания?» на XI Международном инвестиционном форуме «Сочи-2012». Действительно, там было на что посмотреть. Казалось, что ни о каком выживании речи идти не должно: только о развитии. Вот же оно: такое красивое!

На деле, как показал ход форума, всё гораздо сложнее. И не сказать, что в ходе общения с представителями бизнеса у Дмитрия Медведева было приподнятое настроение. А тут ещё жара в зале... «Почти нечем дышать», – пенял он организаторам. «В следующий раз будет кондиционер», – клятвенно обещали те.

Кто бы придумал кондиционер для инвестиционного климата...

## ТЕХНОЛОГИИ

### Эх, дороги...

Компания «Газпром нефть» объявила о намерении наладить производство битумов на Московском нефтеперерабатывающем заводе, который в ближайшее время должен быть закрыт для комплексной реконструкции.

Используя технологии французской фирмы Total, компания будет получать модифицированный битум, который сможет с успехом использоваться городскими строительными предприятиями в качестве материала для создания долговечного дорожного покрытия.

«На реализацию проекта мы отводим год. Он не очень сложный технологически, и с 2014 года мы планируем выпускать модифицированный битум», – сообщил генеральный директор Московского НПЗ Аркадий Егизарьян.

Однако объёмы производства битума, во всяком случае на первых порах, будут сравнительно невелики: 60 тыс. тонн в год. Доля битума, выпускаемого по ГОСТу, останется на уровне 70%. Всё дело в том, что полимерный – вдвое дороже, чем традиционно применяемые материалы. Наверное, «дешево и хорошо» всё-таки не бывает...



ИТАР – ТАСС



## ПРОДОВОЛЬСТВИЕ

### «Правильная» экспансия

Второй по величине мясопереработчик в России, агропромышленный комплекс «Мираторг», намерен открыть в Санкт-Петербурге, а потом и в других городах Северо-Запада фирменные супермаркеты.

До конца года компания планирует открыть четыре-пять супермаркетов в Северной столице. В следующем году «экспансия» в северо-западном направлении продолжится. Речь идёт о запуске ещё 60 торговых объектов. Ассортимент магазинов будет насчитывать 10–15 тыс. наименований.

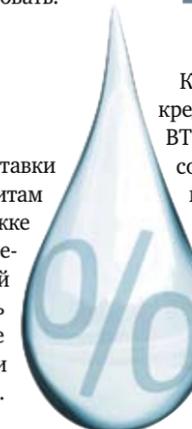
Сейчас «Мираторг» имеет сеть магазинов в Москве и Подмосковье, а также супермаркет во Владимирской области

В агропромышленном холдинге считают, что наличие собственных сельскохозяйственных предприятий (21 свиномкомплекс, завод по производству полуфабрикатов, а также ряд строящихся проектов) позволит «Мираторгу» предлагать многие продукты по более привлекательным ценам, чем у обычных ритейлеров. Логично. Будем надеяться, что так оно и случится. Поэтому планы «Мираторга» по «завоеванию» рынка мясопродуктов Северо-Запада России можно только приветствовать.

## БАНКИ

### Капля в море

Банк «Уралсиб» планирует понизить процентные ставки по кредитам на оборотные средства и экспресс-кредитам в рамках проекта «Дни открытых дверей» по поддержке малого предпринимательства, проводимого во всех регионах присутствия банка. В результате по кредитной программе «Бизнес-Оборот» в долг можно будет взять средства по ставке 12,5% годовых, по программе «Бизнес-Доверие» – по ставке 17,75%. Размер ставки также будет варьироваться от срока и суммы кредита.



Конечно, если сравнить эти ставки с теми, по которым кредитуются, например, наши европейские партнёры по ВТО (они же конкуренты), то становится грустно. Но, по современным российским меркам, – неплохо. Поэтому малый бизнес довольно охотно обращается к услугам «Уралсиба». По итогам первого полугодия текущего года портфель кредитов, выданных малому бизнесу банком, составил 85 млрд руб.

Но всё равно речь идёт об одном банке, его кредитной акции. В корне тяжёлую ситуацию с кредитованием бизнеса, в том числе и малого, в стране это не меняет. Увы, это как капля в море...

## О трагизме в искусстве

В ПРОШЛОМ ТЕАТРАЛЬНОМ СЕЗОНЕ МНЕ ДОВЕЛОСЬ ПОБЫВАТЬ В МХТ НА СПЕКТАКЛЕ «СОБЫТИЕ» МОДНОГО РЕЖИССЁРА БОГОМОЛОВА ПО ПЬЕСЕ НАБОКОВА. «СОБЫТИЕ» ДЛЯ МОСКВЫ В ДИКОВИНКУ – ЭТА ПЬЕСА ЗДЕСЬ ПОЧТИ НЕ СТАВИЛАСЬ. В БЕРЛИНЕ ЖЕ В 1937 Г., СРАЗУ ПОСЛЕ НАПИСАНИЯ, ИМЕЛА УСПЕХ. ФАБУЛА ЕЁ ТАКОВА: В БУРЖУАЗНОЙ СЕМЬЕ РУССКИХ ЭМИГРАНТОВ В ГЕРМАНИИ ЖДУТ СОБЫТИЯ – ВОЗВРАЩЕНИЯ БЫВШЕГО ЛЮБОВНИКА ЖЕНЫ, ПЫТАВШЕГОСЯ УБИТЬ ЕЁ И НЫНЕШНЕГО МУЖА. ЖДУТ МЕСТИ, ЖДУТ КАТАСТРОФЫ. ВОТ ТОЛЬКО РОКОВОЙ ПЕРСОНАЖ В ИТОГЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ, УЕЗЖАЕТ ЗА ГРАНИЦУ. РОКОВЫМ ОКАЗЫВАЕТСЯ САМО ОЖИДАНИЕ. ОНО ДОВОДИТ ГЕРОЕВ ДО ПОЛНОГО ОПУСТОШЕНИЯ И ИЗМОЖДЕНИЯ.



**Александр  
КОСТЮК,**  
медиаконсультант

Если рассматривать спектакль по составным частям, то каждая из них была в профессиональном отношении безупречна. Актерский ансамбль подобран блестяще. В главных ролях Сергей Чонишвили и Марина Зудина. Даже Семчев в роли матери главной героини смотрится не водевильно, а скорее иронично. Вызывающая уважение предельно точная работа художника по костюмам воссоздала эпоху. А в первом акте одна из режиссёрских находок даже показала

мне абсолютно гениальной! Главный герой – художник, пишущий портреты обывателей в провинциальном немецком городке, спорит с женой о том, что ему удаётся не утонуть в потоке пошлости и даже на таком материале создавать настоящее искусство. В качестве доказательства он хватается за ухо дремлющего на диване кудрявого мальчика и предъявляет его жене. Мальчик испуган, рас-

**Даже Семчев в роли матери главной героини смотрится не водевильно, а скорее иронично.**

теряя, смотрит в зрительный зал огромными прекрасными глазами. Жена смотрит на мальчика и говорит, что ничего удивительного в нём нет. Художник в припадке ярости отбрасывает мальчика в свою мастерскую. Тут становится понятно, что мальчик – это метафора работы художника! Я пришёл в неописуемый восторг! Вот это режиссёр! Вот это настоящий блеск художественной мысли! Как ему пришло такое в голову?!..

Однако вскоре выяснилось, что моя восторженность в этой сцене пережила свой пик и дальше шла только по нисходящей. Если уж сразу переходить к тому, что режиссёру не удалось, то стоит начать со сценографии. То ли желая утвердиться в роли авангардиста, то ли с целью дополнить великого Набокова, что само по себе до абсурдности самонадеянно, Богомолов делит сценическое пространство на два уровня. На нижнем разворачивается собственно действие, а на верхнем неторопливо и без привязки к действию идут своим чередом схематические зарисовки из жизни Германии побеждающего национал-социализма, создавая что-то вроде общественно-политического фона пьесы. Видимо, для усиления художественного эффекта от мещанской мелочности проблем героев.

Такое решение показалось мне более чем спорным. Хотя бы потому, что оно отвлекало внимание от основного действия, на котором хотелось сконцентрироваться. Набоковская драматургия явно не предполагала, что её будут смотреть, следя одновременно за чем-либо ещё. Во вторых, эстетизм основного действия, который режиссёр, к его чести, очень тонко прочувствовал и передал, категорически не рифмовался с декадентски мрачными картинками на втором этаже сцены. Там то какую-то бесполоую фигуру в костюме смерти начнёт тошнить, то бе-

лые голуби неожиданно вылетят, пугая сидящих в зале, то витрину ювелирной лавки украсят надписями Jude. А финал и подавно удивил. Основное действие завершилось, погас свет, и на сцене начался показ документальных кадров об ужасах холокоста. Длился он минут 10. Под конец публика стала в недоумении ёрзать и недвусмысленно поглядывать в сторону выхода. Вышел я из театра с ощущением восторга от того, что величие Набокова выстояло и превзошло творческие порывы молодого дарования.

Некоторое время спустя мне попала на глаза рецензия на этот спектакль. Маститый театральный критик убеждал публику в том, что решение режиссёра было не просто оправданным, но даже дерзко смелым и гениальным. Только сообщая пьесе конкретный исторический контекст, можно было усилить её драматизм. Дочитывал я рецензию в состоянии раздражения. Очень хотелось аккуратно намекнуть автору, что даже если у Набокова и было предчувствие европейского апокалипсиса в 1937 г., то к сюжету пьесы это не имело ни малейшего отношения. Она могла с равной степенью убедительности происходить в любом провинциальном городке любого государства любой эпохи. Кроме того, картины холокоста, которыми в конце спектакля пытались публику, Набоков точно не имел в виду, поскольку еврейская тема не была им задета ни малейшим намёком. Да и «хрустальная ночь» случилась в Германии только через год после выхода пьесы в свет.

Рецензия вызвала во мне желание поразмышлять о том, что же заставило весьма начитанного, как утверждают люди знающие, режиссёра пойти на такую авантюру. Откуда такая самонадеянность? И почему некоторые критики отнеслись к этому невольному эксперименту благосклонно?

Итак, что мы имеем. Прекрасный образец драматургии человеческих отношений, и без того полный изящных литературных аллюзий и скрытого подтекста, вдруг был зачем-то помещён в нуарное обрамление. Слово плотно французского импрессиониста, выставленное в рамках из необработанной фанеры. Что это? Дурновкусие? Тяга к эпатажу? В этом конкретном случае



**В качестве доказательства он хватается за ухо дремлющего на диване кудрявого мальчика и предъявляет его жене.**

можно с уверенностью утверждать, что нет. Самое действие решено безупречно, выверенно и именно с той мерой вкуса, которой ожидаешь от постановщика, заманувшегося на великого эстета русской словесности.

Моя знакомая предложила довольно любопытное объяснение:

– У нас в рекламе это называлось «прекрасивить». Творца иногда начинают нести, и он не может остановиться. Всё добавляет и добавляет дизайнера. Прекратить это буйство может только заказчик или начальник. Видимо, у этого режиссёра не было нормального продюсера.

– Вполне возможно, – согласился я. – Представить себе продюсера в театральной среде пока действительно сложно. Режиссёр у нас всё ещё царь и бог.

– Вот именно. А творческому человеку обязательно нужна некая внешняя реперная точка, которая удержит его на земле и не позволит унести в неадекватные дали.

Объяснение показалось мне вполне логичным, хотя и до обидного простым. Не хотелось верить в то, что причина столь банальна. Тем более что обвинить постановщика в пошлости или плохом вкусе было сложно. В чём же ещё может быть дело?

Американский философ-прагматист Уильям Джеймс в начале прошлого века писал:

«Когда я читаю русских авторов, передо мной встают люди раздражающе интересные. Однако я не решаюсь сказать, что понимаю их. В Европе, в Америке я вижу



людей, которые кое-что сделали и, опираясь на то, что они уже имеют, стремятся увеличить количество материально и духовно полезного. Люди вашей страны, наоборот, кажутся мне существами, для которых действительность необязательна, незаконна, даже враждебна. Я вижу, что русский разум напряжённо анализирует, ищет, бунтует. Но – я не вижу цели анализа, не вижу – чего именно ищут под феноменами русской действительности? Можно думать, что русский человек считает себя призванным находить, открывать и фиксировать неприятное, отрицательное...»

Вот так наблюдение. И, что называется, в самую точку. Ни убавить, ни добавить. Действительно, русская художественная традиция испокон веков тяготела к трагизму. И наше недавнее прошлое только усилило её. Мы охотнее видим негативное, нежели радуемся прогрессу. Мы скорее объясним, почему заблудшая душа никогда не вырвется из своих кругов ада, нежели поверим в то, что такое возможно. Извечная тяга русской души к деструктивизму носит, разумеется, вполне обоснованный исторически характер. Одно из чудес

мировой культуры, русская литература XIX в., внесла свою сильнейшую лепту в дело мрачного восприятия действительности. Со времён Достоевского и Толстого ковыряние в тёмных закоулках души стало мейнстримом духовного поиска и нашло отражение практически во всех видах творчества. А возвышение Гоголем «маленького человека» с его мещанским скудным мирком до объекта искусства, по мнению Шкловского, послужило одной из предпосылок социальных бурь начала XX в. И Шкловский был не одинок в своём мнении. Самобичевание интеллигенции по поводу большевистского переворота было в 1920-х весьма распространённым взглядом. Блок утверждал, что именно интеллигенция несёт ответственность за «вызванный из мрака дух разрушения». Вот и призадумайтесь о великой силе искусства и влиянии его на жизнь. Жаль, что не все деятели культуры помнят об этом.

**В Древней Греции сложилось искусство, проникнутое верой в красоту и величие свободного человека – гражданина.**

Итак, первый вывод можно сделать. Искусство – вещь не совсем умозрительная и даже весьма опасная при неумелом обращении с нею. В чём же его истинное предназначение?

Мне лично симпатична античная трактовка. В Древней Греции сложилось искусство, проникнутое верой в красоту и величие свободного человека – гражданина. Произведения греческого искусства до сих пор поражают нас глубоким реализмом, гармоническим совершенством, духом героического жизнеутверждения и уважения к достоинству человека. И, как мы помним из истории, философские взгляды, политические воззрения и прежде всего литература и искусство Древней Греции оказали огромное влияние на всю последующую историю культуры. Причём не только европейской, но и мировой.

Правда, потом европейская цивилизация погрузилась на целое тысячелетие во мрак средневековья, и многое стёрлось и забылось. Но затем на смену пришли Возрождение и Просвещение, вернувшие к жизни восхищение античной культурой. Эпоха Просвещения, кстати, оказала очень заметное влияние и на Россию. Чего стоит одно увлечение Екатериной Великой Вольтером и Дидро. Императрица вообще страстно следила за умственным движением столетия и хотела применить его результаты к устройству народной жизни в европейском захолустье, коим Россия тогда, безусловно, являлась. Стремясь прослыть просвещённой владычицей, Екатерина провела в России многочисленные реформы в области образования, которые дали всходы и привели к бурному развитию искусства в XIX в.

Затем, в XX столетии, нашу страну постиг тяжёлый социальный эксперимент. Одновременно с ним всё человечество было занято истреблением друг друга в ходе многочисленных войн. И, хотя музы молчат, пока разговаривают пушки, в коротких мирных перерывах культурная жизнь начинала бурлить живее, чем обычно, поскольку отложенная потребность в творческой активности не пропадает бесследно. К сожалению, обречённость и безысходность не могли не проникнуть в неё и стали не только нормой, но и даже выдвинулись в многочисленные отдельные

жанры и направления. Оно и понятно. Среди «потерянного поколения» сложно найти художников и писателей, воспевавших человеческое совершенство.

Так или иначе, но нуар проник в искусство и стал его полноправной частью. Теперь встаёт вопрос в пропорции его присутствия. Стоит ли так им увлекаться? Вернее, почему он обладает такой притягательностью для молодых художников?

Искусствоведы отвечают однозначно: через негативную эмоцию проще вызвать у аудитории переживание самого высокого градуса. А именно такое переживание может вознести автора на вершины славы. Иными словами, терзая нервную систему зрителей зубодробительными и людоедскими подробностями, можно быстрее добиться известности. Как это ни печально, но «чернуха» есть самая короткая дорога к славе. И тому, кто это использует, не до размышлений о подлинных целях творчества. Не до пустяков. Надо торопиться прославиться.

Итак, за команду «тёмной стороны» искусства у нас играют два сильнейших игрока: русская традиция безнадежности вместе с жадной быстрой славы! Вот так комбинация. Пуленепробиваемая...

Однако не мы одни страдаем от этого. К сожалению, это мировая тенденция. Просто в силу тех или иных обстоятельств у одних народов она выражена ярче, а у других нет. И поэтому современность даёт нам отличный пример противостояния двух подходов – оптимистического и пессимистического. Первый олицетворяется Голливудом, второй – европейским арт-хаусом. Главное отличие Голливуда от европейцев – в вере в возможность изменения человека к лучшему. Голливуд верит, а Европа – нет. Мы, как вы понимаете, по этому признаку до мозга костей европейцы.

Как же нам снизить долю «чернухи» в искусстве? Можно ли задать модный вектор на оптимизм? Можно ли вернуть античное отношение к творчеству? Чтобы искусство вновь стало дарить примеры для подражания, а не только клеймить позором пороки. Тут же ещё проблема в том, что человеческая психология устроена таким образом, что не воспринимает команды в негативной формулировке. Получая сигнал «не



делай», она отбрасывает частицу «не» и делает ровно то, что не нужно.

Искусство должно вдохновлять, давать примеры благородства, нравственности и этики, при этом доставляя эстетическое наслаждение. Прежде всего это относится к «важнейшему из искусств» – кино и его полноправному и мощному преемнику – телевидению. Может, пришла пора очистить его от скверны? И не только на создающемся на базе телеканала с микроскопическим охватом «Звезда» общественном телевидении, а и на коммерческих каналах. Всё-таки телевидение работает с очень тонкой сферой общественной психологии, и отдавать его под полный контроль частным компаниям, максимизирующим свою прибыль показом скандальных хитов, категорически неверно.

Когда я был маленьким мальчиком и смотрел телефильм «Два капитана», мне хотелось стать, как Санька Григорьев, бесстрашным и благородным героем, лётчиком, полярником. Просмотр же современных хитов вроде «Бригады» или «Реальных пацанов» сами понимаете, какой даёт эффект. А уж про бесцельность и вопиющую бесполезность сериалов а-ля «Краткий курс счастливой

**Когда я был маленьким мальчиком и смотрел телефильм «Два капитана», мне хотелось стать, как Санька Григорьев, бесстрашным и благородным героем, лётчиком, полярником. Просмотр же современных хитов вроде «Реальных пацанов» сами понимаете, какой даёт эффект.**

жизни» и говорить неловко. Остающееся после его просмотра ощущение беспросветной тоски если и побуждает к чему-то, то скорее к суициду.

Философ Соловьёв считал, что основное предназначение искусства – переводить материальную жизнь в духовную. Знают ли об этом наши молодые деятели культуры? Судя по их творениям, вряд ли. Отдают ли они себе отчёт в том, что это не просто их творчество, а формирование культурной среды, в которой происходит воспитание новых поколений? Тоже не уверен. А вопрос не такой уж и праздный. У нашей молодёжи и так полно всяких андеграундных субкультур, романтизирующих безысходность и обречённость. Мы им помогаем преждевременно уйти из жизни или даём правильные ориентиры и истинные ценности?

Возможно, я перегибаю палку, и всё не так плохо. Я был бы рад ошибаться. Однако позвольте всё-таки предостеречь вас. В следующий раз при выходе в театр на очередную новинку или на выставку современного искусства подготовьте себя к тому, что вы увидите что-то неприятное. А то как ещё режиссёру или художнику привлечь ваше внимание? Не своим же высоким искусством... ПР



## Сергей САЗОНОВ: «Нам ещё 6 лет, а не уже!»

ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОЭК ЗАКЛЮЧЕНА ПРЕЖДЕ ВСЕГО В ПРОФЕССИОНАЛИЗМЕ И СПЛОЧЁННОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ, РАБОТАЮЩИХ В НЕЙ. О ТОМ, КАК ЗА 6 ЛЕТ УДАЛОСЬ ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС В НЕПРОСТОМ СЕКТОРЕ АТОМНОГО И ГИДРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СТРОИТЕЛЬСТВА, РАССКАЗАЛ В СВОЁМ ИНТЕРВЬЮ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОБЪЕДИНЁННОЙ ЭНЕРГОСТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВИЧ САЗОНОВ.

– У нас интервью для рубрики «Бизнес и общество», где мы пытаемся рассказать о бизнесе с человеческим лицом...

– Здорово, это точно про нас!

– В вашей компании настолько хорошо развиты программы социальной ответственности?

– Понимаете, они сейчас не очень формализованы. Но дело даже не в наличии программ, а в отношениях людей друг к другу внутри организации. Некоторые воспринимают бизнес как постоянную войну. Наверное, в этом есть правда. Но состояние войны нельзя переносить на внутрикорпоративные отношения.

– А как удалось сформировать такую миролюбивую команду?

– Сама компания формально новая. Но нельзя сказать, что вдруг собралась компания людей, которая решила придумать бизнес и назвать его «ОЭК». Процесс был поступательный, костяк команды сформировался ещё в Минэнерго СССР. Практически все руководители после Минэнерго работали в РАО «ЕЭС». Одним из главных достижений наших специалистов того времени был ввод Бурейской ГЭС. Сейчас в коллективе у нас наблюдаются существенные изменения, потому что добавилась атомная тема. Но начало было именно тогда – на Буре. Сегодня «Бурейгэсстрой», с которого всё начиналось, прекрасно существует и принадлежит «Е4». Является нашим прямым конкурентом! (Смеется.) «Бурейгэсстрой» мы создавали с Саа-

кьяном, нашим председателем совета директоров.

– То есть компания создавалась практически с нуля?

– Ну не совсем с нуля, потому что был как раз человеческий капитал. С моей точки зрения, это абсолютно главное, а всё остальное – второстепенные вещи. С момента создания компании мы занимаемся только энергетическими объектами. Тогда это была в основном тепловая энергетика. Я не помню точные цифры в первый год: порядка 500 млн рублей освоенных средств. Не-

большие объёмы, хотя уже работали в программе «Мосэнерго» – строили на условиях субподряда 27-ю и 21-ю станции в Москве. Кардинально ситуация изменилась в 2008 году, когда нам поручили серьёзные объёмы работ в атомной теме. В стране уже произошёл большой перерыв в строительстве и развитии атомной энергетики.

– В связи с этим не пришлось ли вам нанимать иностранных специалистов?

– Нет. Этого, слава богу, не случилось и сегодня не случается. Но пере-



Богучанская ГЭС. Комплекс строительно-монтажных работ по возведению бетонной плотины и каменно-набросной плотины

рыв был более чем 20-летний. После Чернобыля развитие атомной энергетики практически остановилось. А когда пошли разговоры о так называемом «атомном ренессансе», обнажилась огромная проблема: кадры. В государстве появились средства. А кто будет строить? Тогда состоялся наш договор с «Росатомом» на строительство Нововоронежской станции.

За 3 года мы показали, что нам удалось сделать самое главное: организовать, применить и развить в новых условиях лучшее, что было в советской атомной энергетике; собрать такой коллектив специалистов, который понимает, что делает.

– В итоге «Росатом» только вас на подряды берёт?

– Нет. Вообще, «Росатом» пошёл путём создания собственных инженеринговых компаний-генподрядчиков на базе трёх проектных институтов. У каждой из них своя судьба. Например, на строительстве Ленинградской АЭС «Санкт-Петербургский Атомэнергопроект» перестал быть генподрядчиком, оставшись проектной организацией, с чего и начинал. Теперь там генподрядчиком является «Спецстрой России». Нижегородский «АЭП» состоялся: схема управления отстроена, специалисты привлечены. Схема работает. В Нововоронеже пошли третьим путём: туда привлекли нас на строительство 1-го блока. Мы производим строительно-монтажные работы, а «Московский АЭП» как инжини-

неопределённость, потому что только после начала строительства можно окончательно понять реальную геологию объекта: могут быть значительные отклонения от первоначального проекта. При розыгрыше конкурса под ключ эти риски должны быть либо включены в цену, а это может увеличить стоимость объекта на 30–50%. Либо проект будет просто не реализован. Подрядчик брать на себя такие риски не может и не будет.

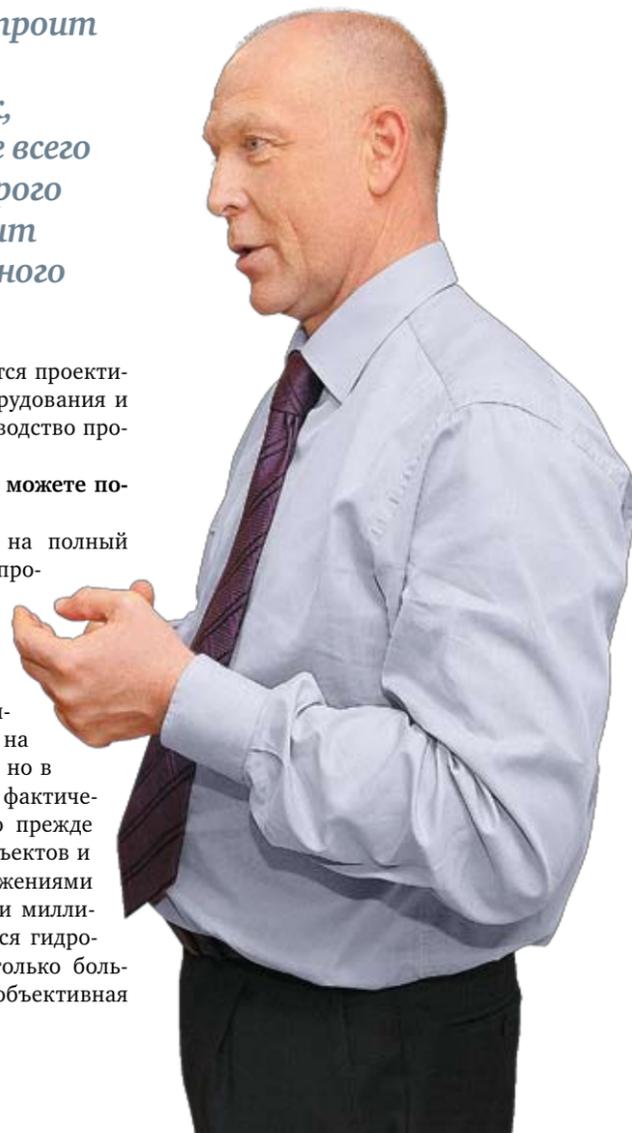
Чаще всего реализуется другая схема. В атомной теме появились внутренние генподрядчики – инженеринговые компании. Они либо нанимают много мелких подрядчиков, что показало, с моей точки зрения, очень низкую эффективность. Либо должны быть раз-

**„** Сегодня строят не только подрядчик, а строят прежде всего заказчик, у которого такой же дефицит квалифицированного подхода. **“**

ринговая фирма занимается проектированием, поставкой оборудования и осуществляет общее руководство проектом.

– А вы сами под ключ можете построить АЭС?

– Мы ориентируемся на полный цикл работ, но в большом промышленном строительстве это редкая вещь. В тепловой энергетике это получило развитие – там разыгрываются конкурсы на проекты под ключ, но в атомной и в гидро- фактически нет. Это связано прежде всего со сложностью объектов и очень большими капвложениями в них. Счёт идёт на сотни миллиардов рублей. Что касается гидро-сооружений, то там не только большие капвложения, но и объективная



виты организации, подобные нашей, подобные питерскому «Титану-2».

Такие организации способны сделать практически весь цикл работ и подготовить нормальные кадры строителей. То, чем мы занимаемся – крупное промышленное строительство и прежде всего атомное и гидростроительство, – это повышенный уровень требований по безопасности. Безопасность нельзя обеспечить при низкой квалификации работников.

– Вы квалификацию своих работников только на производстве подтя-

**„** Нам удалось сделать самое главное: организовать, применить и развить в новых условиях лучшее, что было в советской атомной энергетике. **“**

гиваете или растите кадры с институтской скамьи? Кооперация с вузами есть?

– Коммуникации с вузами пока нет. Понимаете, мы сейчас находимся ещё в начале пути. Без создания системы, как она была во времена первого атомного бума или бума строитель-

ства при Минэнерго СССР, не обойтись. Что это была за система? Существовала длительная (на десятилетия) программа строительства атомных станций, и в организации с перспективной загрузкой направляли молодых специалистов. Сегодня на государственном уровне это не решается. Но



Нововоронежская АЭС-2. Комплекс строительно-монтажных работ по возведению 101 объекта пускового комплекса первого энергоблока НВАЭС-2



Саяно-Шушенская ГЭС. Комплекс строительно-монтажных работ по восстановлению машинного зала, реконструкции ОРУ 500кВ со строительством КРУЭ-500кВ



Бурейская ГЭС.  
Комплекс работ  
по укреплению левого  
берега и устройству  
защитной стены вдоль  
раздельной стенки ГЭС

мы также находимся на таком этапе развития, когда это не решается и на уровне бизнеса. Потому что мы не можем быть уверены, что существует долгосрочная программа развития отрасли в целом. Сегодня вообще остаётся открытым вопрос: существует ли рынок атомного энергостроительства, на котором работают те или иные игроки? Но для того чтобы подобная программа подготовки кадров всё-таки встала на уровень реальный

и практический, всё равно нужно участие в этом процессе коммерческих компаний. Мировой опыт говорит о том же самом. Кто готовит кадры для GE? Знаменитый корпоративный университет. Сегодня образование происходит на практике. Чаще всего к нам приходят люди неквалифицированные, даже если они имеют какую-то базовую подготовку в строительстве. Три года плотной работы на Нововоронежской станции позволили нам

поднять квалификацию рабочих кадров и выйти на достойный уровень производительности труда. Два года назад это было не так. Обучение шло и продолжает идти.

– **Заказчик нормально такую ситуацию воспринимает?**

– Вы знаете, сегодня самая главная общая проблема заключается в том, что строит не только подрядчик, а строит прежде всего заказчик, у которого такой же дефицит квалифицированного подхода. Принципиальной сдерживающей силой является то, что часто мы говорим на разных языках. Они точно так же, как мы, растут по ходу строительства. Нам, конечно, кажется, что слишком медленно (*смеётся*), но объективный процесс идёт. Только с наступлением такого периода, когда все участники строительства дорастают до понимания масштаба задачи и своей роли в ней, начинается настоящая работа. На каждом крупном объекте мы проходим подобный этап роста. Беда, если по той или иной причине этот процесс прервётся.

– **По каким причинам?**

– Экономика у нас рыночная. Она подвержена кризисам. Кризис 2008 года атомной теме не коснулся. В гидротехнике мы его тоже особо не заметили. Но до 2009 года мы активно работали в тепловой энергетике, откуда пришлось уйти, потому что строительство объ-

ектов остановилось из-за прекращения финансирования. Наша задача как управленцев – иметь объекты, которые меньше подвержены подобным рискам. Мы на такие объекты вышли. Атомная энергетика – это уже не вопрос энергоснабжения, а вопрос безопасности. Государство будет заботиться о продолжении работ в этой отрасли в первую очередь.

– **С учётом того, что в России рынок атомного энергостроительства, как вы говорите, до конца не сформирован, участвуете ли вы в каких-либо международных проектах?**

– Мы больше работаем на государственные темы, но все крупные инженеринговые компании на Западе начинали примерно одинаково. Сначала была небольшая строительная фирма, которая потом превращалась в международного монстра. Нам этого тоже не избежать. Без международной деятельности нельзя говорить о том, что мы создали компанию надолго. По крайней мере, ту, которая переживёт нас. В ближайшую пятилетку будут предприняты конкретные шаги по развитию международной деятельности. На сегодняшний день можно говорить об общем интересе, на какие рынки можно зайти. Нас ждут на рынках, где когда-то был Советский Союз. Правда, уже не везде. К сожалению, мы потеряли слишком много времени. Кто учил китайцев строить? Советский Союз. Туда мы уже вернуться не сможем! Они по соотношению цены и качества давно нас опередили. Кто учил вьетнамцев строить? Советский Союз. Я сам в советское время долго работал во Вьетнаме. Они росли при нас. Потом мы приехали туда на 10-летие первого пуска ГЭС, в которую мы вложили огромные средства, и увидели, что они строят 23 гидроузла одновременно, а мы семь достраиваем. Что такое Вьетнам и что такое Россия по площади, по гидроресурсам, по всему?! 23 и 7, причём совершенно разных. Уровень на порядок возрос по сравнению с тем, что было, когда мы там присутствовали. Туда мы уже тоже вряд ли вернёмся. Но существуют ещё страны, в которых в советское

время была построена энергетика, с кем можно работать. Сложность в том, что туда надо приходиться с деньгами. Несмотря на то, что мы уже можем считаться фирмой немаленькой, инвестировать мы ещё не можем. Поэтому сейчас мы можем приходиться в зарубежные проекты только как подрядчики. Этого мало! Найти решение этой проблемы нам до конца ещё не удалось. В принципе это альянс либо с крупным финансовым учреждением, либо с крупными организациями, которые у нас контролируются государством и являются не очень гибкими.

– **По всей видимости, у вас должен быть большой GR-отдел...**

– У нас нет никакого отдела по GR. Сегодня GR занимаемся мы сами. При этом мы не обозначаем, что это GR, просто это наша основная работа. При этом мы: я и Валерий Артасhevич Саакян, которому в этом году исполняется 75 лет, вынуждены заниматься всем. Он – уникал. Подобных людей я больше не видел. В его возрасте иметь такую энергию! Он сегодня занимается производственными вопросами – мелкими и крупными одновременно. Просто не надо забывать, что 6 лет для компании – это всего 6 лет, а не уже! Мы на начальном периоде развития, и у нас всё ещё впереди! Даже большой отдел по GR. **ПР**

СПРАВКА



**САЗОНОВ Сергей Михайлович,**  
генеральный директор Объединённой  
энергостроительной корпорации.

После окончания в 1978 г. Московского инженерно-строительного института им. В.В. Куйбышева участвовал в строительстве Майнской ГЭС и Саяно-Шушенской ГЭС, работая мастером, а затем прорабом в СУ «Красноярскгэсстрой».

В 1986 г. работал на строительстве гидроэлектростанции Хабинь во Вьетнаме. В 1990 г. назначен начальником «СМУпромстрой».

С 1993 г. занимал должность главного инженера СУ «Промжилстрой», а с 1994 г. – первого заместителя генерального директора АО «Промжилстрой».

В 1997 г. назначен главным инженером, а с 1998 г. – генеральным директором ОАО «Зеягэсстрой».

С 2000 по 2002 г. являлся генеральным директором ОАО «Бурейгэсстрой».

В 2002 г. назначается генеральным директором филиала РАО «ЕЭС России» – «Энергостроительный комплекс ЕЭС», а с 2005 г. – генеральным директором ОАО «Энергостроительный комплекс ЕЭС».

Непосредственно участвовал в строительстве Бурейской ГЭС и вводе в эксплуатацию шести гидроагрегатов этой гидроэлектростанции, внёс значительный вклад в строительство Мутновской ГеоЭС, Зеленчукской ГЭС, Сочинской ТЭС, Калининградской ТЭЦ-2 и других энергетических объектов.

С 2008 г. являлся руководителем группы советников при председателе правления ОАО «Объединённая энергостроительная корпорация», а с 2010 г. осуществляет руководство ОАО «ОЭК» в должности генерального директора.

Помимо общекорпоративного управления, патронирует деятельность компании в сфере строительства объектов гидроэнергетики. В частности, под его непосредственным руководством был построен и успешно введён в эксплуатацию береговой водосброс Саяно-Шушенской ГЭС, ведутся работы по восстановлению маззала Саяно-Шушенской ГЭС, возведению бетонной и каменно-набросной плотин на Богучанской ГЭС и др.

Сергей Сазонов имеет звания почётного гидроэнергетика, заслуженного работника ЕЭС России, ветерана энергетике, удостоен Ордена Труда Социалистической республики Вьетнам, Ордена Дружбы, Знака «Заслуги перед российской электроэнергетикой».

” **Несмотря на то, что мы уже можем считаться фирмой немаленькой, инвестировать мы ещё не можем.** “



ФОТО СЛУЖБА ММГ РСПП

## Мая твою не понимай

ЛОНДОН ПЕРЕЖИЛ КУЛЬТУРНЫЙ ШОК ОТ РОССИЙСКИХ БИЗНЕСМЕНОВ В КОРОЛЕВСКИХ СУДАХ. А МЫ? МЫ СДЕЛАЛИ КАКОЙ-ЛИБО ВЫВОД ИЗ ПРОИСХОДЯЩИХ ТАМ ПЕРИПЕТИЙ?

Я ЛИЧНО НЕТ, ТАК КАК ВСЁ ЭТО ПРОХОДИЛО ДОВОЛЬНО ДАВНО. РАССКАЖУ ПО ПОРЯДКУ НА ПРИМЕРЕ ЛИШЬ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА. А ТАКИХ ПРИМЕРОВ ЗА ГОДЫ НАБРАЛОСЬ...

**Б**ыл у меня один клиент. Назовем его Миша Белый, хотя он вообще-то другого цвета. Дело происходило на ранней стадии развития капитализма в России в середине 1990-х гг. Наши люди ещё ничего не соображают, что происходит в европейском и американском пространстве, но прекрасно ориентируются на Родине. Миша, на тот период времени алюминиевый и всякий другой магнат, без акцента говорит на одном ему понятном языке, называя его русским. Других языков и связанных с ним культур он на тот период времени не знал. Однако потребность к передвижению по Европе существовала и была острой.

Некий близко стоящий в прихлебателях у состоятельного Миши придурок предложил тому за недорого приобрести гражданство какой-то левой страны типа «Берег Коровьей Кости». Все-го тысяча за 200 долларов. Может быть, за

500, я сейчас не помню. Всё равно «даром». За эти деньги паспорт прилетал из этой Кости сам и торжественно выдавался придурком в любом ресторане города Москвы. Надо полагать, что у Берега Коровьей Кости был такой древний обычай. Миша выдал придурку одну фотографию своего лица и через неделю получил зеленоватый паспорт с рогами на обложке. Ещё через 10 дней бизнес срочно позвал Михаила в Женеву. Паспортный контроль олигарх прошёл на ура. Офицер в

котлету и зелёный паспорт. Швейцарца за стойкой от неожиданности пристукнуло, но он мужественно сгрёб предложенное и отправил странного человека подальше, в президентский номер.

Но швейцарец на то и швейцарец, что должен оберегать покой своей страны. И человек за стойкой позвонил в полицию.

Они ворвались к нему в номер в первую разрешённую для ареста по уставу минуту. Ровно в 06.01 утра холодной женевской осенью. Миша был не один. Рядом с ним находилась девушка из Киева. Дело в том, что Михаил, гуляя

**Миша выдал придурку одну фотографию своего лица и через неделю получил зеленоватый паспорт с рогами на обложке. Ещё через 10 дней бизнес срочно позвал Михаила в Женеву.**

о окне посмотрел на Мишины рога и пап-спорт даже не открыл. Алюминиевый король прибыл в гостиницу Noga-Hilton и на ресепшене, вместо того чтобы дать кредитную карточку, гордо достал серьёзную долл-аровую

вечером по Женеве, случайно набрёл на ночной клуб, где и познакомился с почти землячкой. Она, видно, тоже прилетела на какое-то время в Женеву по бизнесу и, похоже, также случайно забрела в ночной клуб. Молодые влюбились друг в друга и решили не расставаться хотя бы часа 3–4. А там как получится...

Полицейские сразу изолировали невесту в ванной, а на голого Мишу надели наручники. Затем помогли несчастному надеть штаны (швейцарские



**Александр ДОВРОВИНСКИЙ**, адвокат, управляющий партнёр Московской коллегии адвокатов «Александр Добровинский и партнёры», кандидат юридических наук

правила запрещают полицейским при аресте снимать хоть на время браслеты с запястьев. Их можно будет расстегнуть только в участке или тюрьме), набросили на человека плащ, аккуратно сложили вещи в чемодан и повезли в тюрьму. Арестованному разрешили сделать звонок другу, то бишь мне. Я недолго думая отправился в Шереметьево выручать клиента.

На следующий день в суде выяснилось, что моего Михаила обвиняют в нелегальном проникновении на территорию конфедерации Швейцарии (паспорт оказался поддельным) и отмывании денег, нажитых нешвейцарским трудом (нормальный человек не может иметь в кармане колоссальную сумму наличных долларов в размере 30 тысяч). Суд начинался через 3 часа. Для допроса обвиняемого была вызвана некая дама, официальный судебный переводчик, которая, как и Миша, думала, что знает русский язык. Это было явное заблуждение...

С именем и датой рождения переводчица кое-как справилась. Однако дальше наступила более сложная тема.

Судья (по-французски): Ваша профессия?

Переводчица (по-русски): Что вы занимаетесь?

Михаил (на своём языке): Я бизнесмен. Коммерсант. Толлинг-Шмоллинг. Цветмет. Секёшь?

Вроде бы всё понятно. Для нас. А для них?

Переводчица (по-французски): Господин Михаил сказал, что он коммерсант.

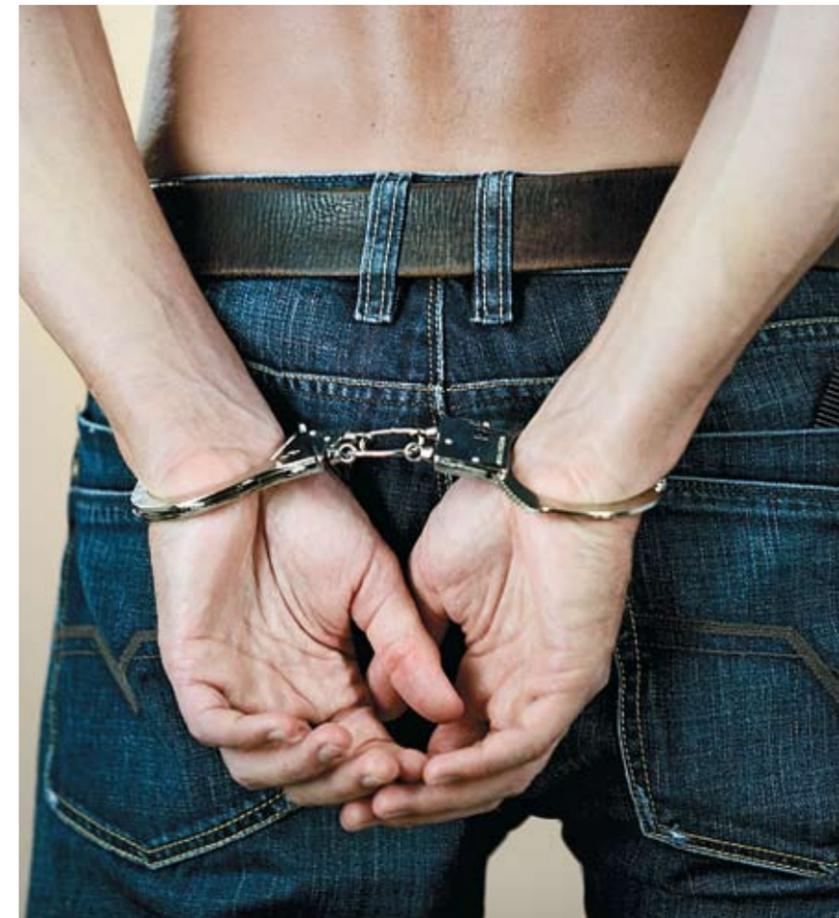
Судья (по-французски): Суд хотел бы уточнить. «Коммерсант» на всех латинских языках обозначает предпринимателя, имеющего бизнес с так называемым окном и дверью на улицу. Типа ресторан, прачечная, аптека и т.д.

Переводчица (по-русски): Господин судья желает познакомиться с вашим рестораном.

Михаил (на своём): Чё он несёт?

Переводчица (на русском): Я вас спрашивать, у вас есть аптека?

Михаил (на нам понятном): Ты чего, совсем ох... охренела?! Какая, блин, аптека?! Я коммерсант, бизнесмен!



**Полицейские сразу изолировали невесту в ванной, а на голого Мишу надели наручники. Затем помогли несчастному надеть штаны.**

В результате несчастного Михаила выслали из Швиза, и мы благополучно вылетели в маленькую и когда-то дружественную нам республику из бывшего соцлагеря. Там Миша владел самой большой телефонной компанией, а я был членом совета директоров. Компания была самая большая по одной простой причине. Она обладала единственной в стране лицензией на мобильную связь. Всё просто. Других лицензий страна не выдавала. Видно, очень уважала Михаила. В отличие от Швейцарии.

После совета директоров основной акционер гиганта задал мне довольно простой вопрос (не забудьте – это середина 1990-х!): «Что за хрень такая, с которой все носятся? Кажется ай-пи-о».

Я довольно популярно Мише всё объяснил.

Что ни говори, а Михаил был парень сообразительный и немедленно попросил меня подыскать кого-нибудь, способного вывести его телекоммуникационную компанию на свет. Или, говоря по-научному, на IPO.



[В сумке у гольфиста должно быть 14 клюшек]

Я не переводил... Они старались понять друг друга сами, без меня, разобраться в своих двух культурах. Нашей и англосаксонской. Наивные, они пытались свести их к общему знаменателю...

В это время Миша опять занялся почёсыванием затылка с одновременными подсчётами: один клуб – 50 миллионов, 10 клубов – полмиллиарда. И наконец, глядя на меня, изрёк: «Сеть гольф-клубов? Санёк, а жирно тебе не будет?»

Это было почти 20 лет назад. Что-то изменилось в ментальности наших лю-

**Миша! Если всё пройдет хорошо, ты должен будешь подарить [купить] Александру хорошую гольф-клюшку».**

**«Клуб» и «клюшка» по-английски одно слово.**

Сказано – сделано. Через 2 дня мы сидели и пили кофе с представителем крупнейшей в мире корпорации в области выведения несмышлёнейшей на новый биржевой уровень. Американец говорил только по-американски, Миша на своём. Я переводил. Миша был счастлив, как тогда в ночном баре! Выяснилось, что компания – просто пупсик, а с рынка можно будет на IPO собрать до 2 миллиардов не наших денег, и все будут довольны. В конце беседы америкос, зная, что я играю в гольф и, очевидно, как все западные адвокаты, получаю гонорар по часам (ха-ха три раза) и вообще хороший парень, который привёл к нему серьёзного клиента, решил сделать мне приятное. Обращаясь к Мише напрямую, в попытке донести до него что-то хорошее и важное сказал: Misha! If everything will be o'key, you have to buy for Alexander a nice golf club.

В переводе обозначает: «Миша! Если всё пройдет хорошо, ты должен будешь подарить [купить] Александру хорошую гольф-клюшку». «Клуб» и «клюшка» по-английски одно слово.

Миша, понимая, что я делаю для него хорошее дело и что впереди маячат два ярда, почесав недолго голову и прикинув, что хороший гольф-клуб где-нибудь в Испании или Франции будет от силы стоить миллионов 50, сказал: «Гольф-клуб тебе купить? А чего? Можно. Играть научишь?»

Америкос, превратно поняв Мишино замешательство и почёсывание головы для раздумья, решил усилить ситуацию.

Michael! You didn't get me correctly. Not a one golf club. A set of golf clubs, for your dear lawyer! Или, по-нашему: «Михаил! Ты меня неправильно понял. Не одну клюшку, а набор клюшек для твоего дорогого адвоката!»

дей? Да, но не так много, как мы сами думаем. Березовский пытался доказать свою правоту, исходя из своего понимания правды. А для английского суда правда, как выяснилось, лежит в другой плоскости. «Договор есть? Договора – нет. Нет претензий. Идите, господа, идите!» Вот и вся история. А говорил бы истец вещи английскому суду понятные и известные, думаю, что всё было бы иначе ...

Хотя прогресс налицо. В суд ребята пошли. А раньше бы стреляли.

Всё-таки 20 лет даром пролетели. И это хорошо.

Правда, одна моя знакомая говорит: «Всеволод Вишневский написал “Оптимистическую трагедию”. А Александр Добровинский постоянно пишет про оптимистический фарс». Может быть, она права? Но, честное слово, фарс всё-таки веселее!

ПР



**Кипрушкин Андрюша, 8 лет, г. Екатеринбург.**

**Диагноз – двухсторонний вывих бедер, болезнь Пертеса, перелом правой ключицы.**

**Сбор: 12 330 евро на лечение в Германии.**

В этом году Андрюша пошел в школу, ему очень нравится учиться. Трудно представить, но самого рождения он хорошо знает, что такое боль, за его хрупкой спиной уже несколько операций.

Борьба с болезнями продолжается, однако самое заветное желание мальчика всего одно – чтобы мама больше не плакала.

Андрея ждут в клинике г. Фурстенфельдбрука (Германия), чтобы начать новые обследования и провести лечение, которое позволит ему выздороветь.

Его можно спасти, но для этого нужны средства, которые собрать семье очень сложно.



## Благотворительный Фонд «СЧАСТЛИВЫЙ МИР»



**Отправьте SMS  
на номер  
3116 с текстом:  
at [пробел] сумма  
Например: at 500**

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

**Реквизиты для перечисления средств:**

Благотворительный Фонд «Счастливый Мир»

ИНН 7705694150

КПП 770501001

Счета в ОАО «СМП Банк»

Расчётный счёт в рублях РФ: 40703 810 8 0000 0000 821

К/с 30101 810 3 0000 0000 503

БИК 044583503

ОКВЭД 85.32, 22.1, 51.1; ОКПО 79012377

Получатель: НО Благотворительный фонд «Счастливый мир».

Назначение платежа: Благотворительное пожертвование.

**СГК** при поддержке  
**СТРОЙГАЗКОНСАЛТИНГ**

**Гриздуб Элана, 8 лет, г. Евпатория.**

**Диагноз – рак крови, острый лимфобластный лейкоз.**

**Сбор: 150 000 евро на трансплантацию костного мозга в клинике Св. Анны в Австрии.**

Элана борется с болезнью уже более пяти лет. Постоянное лечение, бесконечные медицинские процедуры совсем замучили девочку, но у неё есть шанс быть здоровой! Для Эланы удалось найти донора, и появилась возможность сделать необходимую операцию по трансплантации костного мозга. Провести ТКМ берется клиника Св. Анны (г. Вена, Австрия), которая специализируется на рецидивах и является одной из лучших в этой области. Элане очень нужна Ваша помощь!



# Турнир по спортингу: Новый вид благотворительности

«ПРИЛОЖИТЕ РУЖЬЁ К ЩЕКЕ, НАВЕДИТЕ НА ЦЕЛЬ И СТРЕЛЯЙТЕ!» – ДАЁТ КОМАНДУ ИНСТРУКТОР, В ТО ВРЕМЯ КАК ОЧЕРЕДНОЙ УЧАСТНИК ВЫХОДИТ, ЧТОБЫ ПОПЫТАТЬСЯ ПРЕВРАТИТЬ ОДИН ИЗ ОРАНЖЕВЫХ ДИСКОВ В РАЗНОЦВЕТНЫЙ КЛУБ ДЫМА. ТАК ВЫГЛЯДЕЛ ПЕРВЫЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ТУРНИР ПО СПОРТИНГУ, ПРОШЕДШИЙ 7 СЕНТЯБРЯ В КЛУБЕ «ЛИСЬЯ НОРА».

**С**мешанные команды – полных энтузиазма любителей и абсолютных новичков – приняли участие в первом в России благотворительном турнире по спортингу в поддержку Центра равных возможностей для детей-сирот «Вверх».

Более 40 стрелков – американских, британских и российских бизнесменов – представляли разные международные компании, среди которых ТНК-ВР, Ernst & Young, Издательский дом РСПП и Angry Birds.

Просто общаясь, заводя новые знакомства и стреляя по мишеням, этим людям удалось собрать более 40 тыс. долл., чтобы помочь выпускникам детских домов получить образование, которого они часто лишены. Все собранные средства переданы Центру «Вверх», который даёт возможность получить образование более 120 студентам – воспитанникам детских домов и

**Просто стреляя по мишеням, этим людям удалось собрать более 40 тыс. долл., чтобы помочь выпускникам детских домов.**

интернатов, а также их выпускникам, которые оставили детские дома и пытаются начать самостоятельную жизнь.

Спортинг давно известен в Великобритании и постепенно завоёвывает свою популярность в России. Именно уникальное сочетание спортивной деятельности и отличного настроения в процессе игры делает спортинг подходящей площадкой для дружеских встреч, проведения коллективного отдыха и творения добрых дел.

Виталий Фарафонов – организатор турнира в поддержку Центра «Вверх» и топ-менеджер ТНК-ВР – родился в Великобритании, но стрельбу как вид спорта полюбил уже в России. Именно ему принадлежит идея благотворительного турнира, ведь это хороший способ совместить стрельбу с волонтерством в Центре «Вверх» и в то же время создать что-то новое. «Москва настолько пресыщена... – сказал он. – Если организовать ещё один бал, людям будет скучно. А спортинг – это что-то новое, уникальное. Мы вернёмся в следующем сентябре, нас будет намного больше, и мы будем более опытными». **ПР**



Евгений Стычин, российский актёр театра и кино



Светлана Бобрынева, заместитель генерального директора ИД РСПП



Тамара Маршани, директор по развитию ИД РСПП



Евгения Шохина, генеральный директор ИД РСПП, главный редактор журнала «Промышленник России»

Виталий Фарафонов, организатор турнира, топ-менеджер ТНК-ВР



**Ирина МАСЛОВА,**  
директор  
благотворительного фонда  
«Краски детства»

## Дать возможность увидеть мир во всех красках

ВАЖНЫЙ АСПЕКТ АДАПТАЦИИ РЕБЁНКА-СИРОТЫ К ЖИЗНИ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ДЕТСКОГО ДОМА – ЕГО СПОСОБНОСТЬ СОЦИАЛИЗИРОВАТЬСЯ В ОБЩЕСТВЕ, БЫТЬ КОНТАКТНЫМ И ОТКРЫТЫМ К ПОСТРОЕНИЮ ОТНОШЕНИЙ С ЛЮДЬМИ, УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ, ПОНИМАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ И КУЛЬТУРНЫХ ПРОЦЕССОВ, ПРОИСХОДЯЩИХ В ОБЩЕСТВЕ.

**П**осле выхода из детских домов и школ-интернатов дети-сироты испытывают большие трудности из-за неумения контактировать с людьми, низкого уровня культурного и эстетического развития, слабой возможности правильно определить свой профессиональный выбор – всё это накладывается на низкую правовую грамотность.

Наш благотворительный фонд «Краски детства», созданный в 2007 г., поставил себе цель дать оставшимся без родителей детям возможность увидеть мир во всех его красках, расширить кругозор, развить их таланты и способности. Так в нашей деятельности появились три основных направления.

Первое – проведение экскурсионных и прочих мероприятий. Направление ориентировано на детей любого возраста, в его рамках проводятся экскурсии в музеи, на выставки, по историческим местам, просмотры спектаклей, кинофильмов, участие в фестивалях, а также другие мероприятия, развивающие культурное восприятие детей.

Второе – подростковая профориентация. Направление состоит из серии занятий-экскурсий со старшеклассниками (8–9 классы) на разные предприятия. Оно помогает им ознакомиться с профессиями, увидеть корпоративную культуру бизнеса, выявить сферы их наибольшего интереса и способности,



SHUTTERSTOCK.COM

определиться с выбором будущей специальности. В течение учебного года обычно проводится пять-семь поездок. Это направление мы реализуем совместно с компанией «Проект ПРО».

Мы видим большую ценность в профориентационном направлении, поэтому сейчас планируем запускать региональные проекты и активно ищем финансовую поддержку.

Третье – проведение мастер-классов в детских домах и интернатах, на которых дети осваивают различные техники рукоделия, раскрывают и развивают свои таланты, творчество и фантазию и просто получают удовольствие.

Есть у нас замыслы привлечь детей из детских домов создавать картины, фотографии и т.п. При этом заранее определяется социальное учреждение, в котором будут вывешены эти работы (например, больница, дом престарелых, школа). Детям перед началом мероприятий рассказывают об этом учреждении, его обитателях, их историях и т.п., чтобы у них

**К 18 годам ребёнок становится абсолютным иждивенцем, которому все и всё по жизни должны, просто потому что он такой.**

был сформирован персонифицированный образ, для кого и зачем они всё это делают. Далее произведения (или лучшие из них) вывешиваются в этом учреждении, и при возможности дети его посещают, видят собственный результат и могут пообщаться с обитателями. Вполне возможно, что это может впоследствии перелиться в долгосрочную дружбу или шефство.

В каждом направлении Фонда мы хотим видеть некую «добавленную стоимость» с точки зрения ценностей и развития, поэтому все направления и проекты выбираются исходя из этих критериев.

За время нашей работы мы столкнулись с целым рядом негативных явлений, от которых стараемся оградиться сами и на которые обращаем внимание остальных.

В первую очередь (особенно это видно по московским детским учреждениям) это проявляется в избытке материальной помощи: в большинстве дети уже не видят ценности ни в мобильных телефонах, ни в другой дорогостоящей технике, т.к. вместо одного разбитого мобильника у них уже завтра появится следующий от кого-нибудь из сердобольных благотворителей. На ребёнка все эти богатства сваливаются и сваливаются, и, как результат, к 18 годам (возраст выпуска и начала самостоятельной жизни) он становится абсолютным иждивенцем. И это не его вина, это реально результат нашей «благотворительности».

Так как с этим явлением сталкиваемся не только мы, по этой проблеме существует семинар «Осознанное волонтерство», который позволяет людям разобраться с тем, зачем и как они помогают.

ПР

Фонд  
«Русская Береза»

ПОМОГИ  
БЛИЖНЕМУ!



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

8 (903) 535-20-96

Московская обл.,  
г. Жуковский,  
ул. Гагарина,  
д. 85,  
офис 19





РИА «НОВОСТИ»  
**Андрей  
 МАКАРЕВИЧ,**  
 музыкант

«Все, кто строит эти странные домыслы о политических причинах этого решения, – больные на голову, давайте не будем это поддерживать, не надо множить сумасшествие».

(Из ответов на вопросы корреспондента «Известий», комментируя слухи о том, что его исключение из президентского Совета по культуре имеет политическую подоплёку и связано с его письмом Владимиру Путину, 22 сентября).



РИА «НОВОСТИ»  
**Николай  
 БУРЛЯЕВ,**  
 народный артист  
 России

«Я считаю, что большинство кинотеатров России практически обслуживает западные интересы. Это оккупация российского экрана, российского кинопроката, который стал, по сути, отделением американского кинопроката».

(Из выступления на портале КМ.ги, 18 сентября).



ИТАР – ТАСС  
**Ирина ЯРОВАЯ,**  
 председатель  
 Комитета ГД РФ  
 по безопасности  
 и противодействию  
 коррупции

«Наши предложения об усилении ответственности за пьяное автомобильное убийство, по защите граждан от наркоманов и пьяниц за рулём будет носить жёсткий, комплексный характер. Пьяные и в наркотическом угаре водители, умышленно и осознанно садясь за руль, уже покушаются на жизнь граждан, безразлично относятся к возможным последствиям».

(Из комментариев инициативы фракции «Единая Россия» по усилению ответственности за езду в нетрезвом виде, 24 сентября).

**ИНИЦИАТИВА**

**«Отнять и поделить»**

Глава Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) Михаил Шмаков и депутат Госдумы от «Единой России» Андрей Исаев выступили с интересной инициативой. В статье, опубликованной в газете «Московские новости», они заявили: «Мы считаем, что следует объединить всё имущество, находящееся в государственной собственности и доставшееся от Советского Союза, государственный пакет акций «Газпрома» и «Роснефти» и др. в единый фонд, правом на получение дивидендов от которого будут пользоваться лица, родившиеся в Советском Союзе до определённого периода, например до 1 января 1991 года».

По сути, очередные вариации на тему «отнять и поделить». Причём поделить «по справедливости» не получится. Потому что многие россияне, родившиеся «не там» и «не тогда», окажутся обделёнными.

Впрочем, борьба с социальным неравенством заслуживает уважения. Если, конечно, речь в данном случае идёт не о банальном политическом пиаре.

**ПАМЯТНИК**

**«Рыбку жалко»**

На самом деле оказалось, что совсем и не жалко. В воскресенье 16 сентября в Якутске в честь празднования 380-летия города был открыт памятник... карасю. Авторы оригинальной идеи – сотрудники газеты «Якутск Вечерний». По их мнению, карась заслужил права быть увековеченным, так как всегда помогал жителям Якутска переживать голодные времена.

Однако рыба не простояла на пьедестале и суток. Первой же ночью она была низвергнута с него. При этом у карася откололся плавник. Удивительно, что рыбу (а сделана она из меди) вообще не утащили. Видимо, не такие уж голодные нынче в Якутске времена.

Когда карася вернут на место – неизвестно. Наверное, прежде всего нужно решить вопрос с охраной памятника. Учитывая тягу некоторых наших сограждан к разрушению, а попросту – дикость, без этого никак.



**РЕАКЦИЯ**

**«Утилизационное» противостояние**

Кабинет министров Украины опубликовал в официальном издании «Урядовый курьер» своё решение, которым предусмотрено введение утилизационного сбора в отношении автомобилей и коммерческого транспорта, импортирующихся из России.

Понятно, что украинские власти приняли решение о введении такого сбора в качестве симметричного ответа на аналогичные дополнительные пошлины в отношении продукции украинского автопрома, поставляемой на российский рынок. По экспертным оценкам, из-за этого сбора украинские автомобили в России подорожают на 10–12%.

В то же время в Киеве не скрывают, что рассчитывают договориться с Москвой о взаимном неприменении утилизационного сбора.

Вообще-то, мы, кажется, только и делаем, что договариваемся с украинскими соседями по самым разным вопросам – от цен на газ до качества сыра. Как правило, получается, хотя и не без проблем. Может быть, стоит попробовать и на этот раз?

**АУКЦИОН**

**Круто!**

Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края опубликовало извещение о проведении аукциона на покупку автомобиля за 3,7 млн руб. Судя по документации, речь идёт о топовой модели люксового внедорожника Infiniti в максимальной комплектации.

В технической документации указано, что автомобиль должен быть оснащён, в частности, полным приводом с двигателем V-8 DOHC объёмом не менее 5,6 литров. Внедорожник должен иметь восемь сидячих мест, должен быть оснащён аудиосистемой BOSE 5.1 с не менее чем 15 динамиками, информационно-развлекательным центром с установленными в подголовниках передних сидений двумя не менее чем семидюймовыми цветными экранами, системой активной безопасности и прочими приятностями.

Ну как это комментировать? Ничего не скажешь, круто! Во всяком случае, по меркам не самого благополучного региона.



**ФОТОФАКТ**



**Для радости?**

Во время исторической реконструкции Бородинского сражения члены военно-исторических клубов воспроизвели у подмосковной деревни Бородино битву 1812 г. 200-летие знаменитого исторического события отпраздновали красиво. Десятки тысяч зрителей, собравшихся на Бородинском поле, остались довольны.

Что самое приятное – обошлось без эксцессов. А то ведь в последнее время большие скопления людей, собравшихся в одном месте по какому-нибудь поводу, вызывают сильнейшее раздражение других людей. Вплоть до применения ОМОНа. Хочется дожить до того времени, когда россияне будут собираться в больших количествах только по какому-нибудь торжественному случаю. Или же – на зрелищные мероприятия. Для совместного ликования и радости.



**ИСКУССТВО**

**«Трансмашбалет»**

На 2 дня один из цехов оборонного завода «Уралтрансмаш» в Екатеринбурге превратился в сцену для балета. Необычный танцевальный спектакль, который представил Екатеринбургский театр оперы и балета, стал кульминацией Уральского индустриального биеннале.

Под одной крышей расположились и зрительный зал, и сцена, и гримёрки артистов. Во время спектакля на танцоров обрушивается дождь. По замыслу авторов представления он символизирует зарождение жизни в современном индустриальном мире. Сотрудники завода также были задействованы в постановке спектакля, так как главной целью мероприятия было объединить искусство и промышленное производство.

Так и подмывает задать вопрос: а зачем? Так ли нужно их объединять? Но есть большой риск прослыть ретроградом и консерватором...

**главная тема**  
следующего номера журнала:

**Корпоративное  
управление**



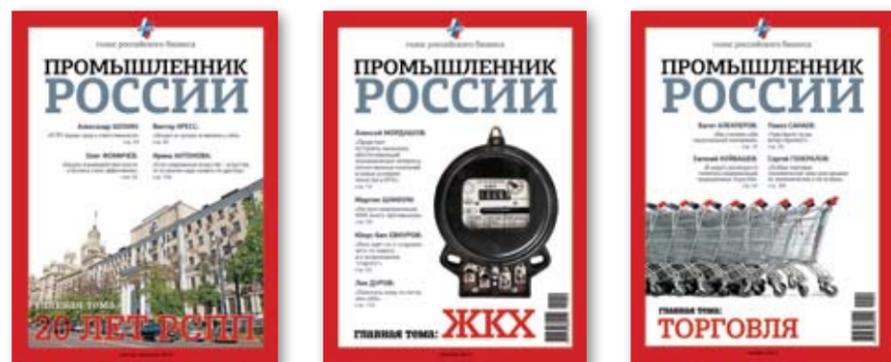
**ВНИМАНИЕ! С 2013 ГОДА ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН,  
УСПЕЙТЕ ОФОРМИТЬ ГОДОВУЮ ПОДПИСКУ ПО СТАРЫМ ЦЕНАМ!**

**СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ\*:**

	3 мес.	6 мес.	12 мес.
1. С доставкой «Почтой России» ( до 5 экз.)	900 руб.	1800 руб.	3600 руб.
2. С доставкой «Почтой России» ( от 5 экз.)	525 руб.	1050 руб.	2100 руб.
3. С доставкой курьером по Москве	1800 руб.	3600 руб.	7200 руб.
4. PDF	270 руб.	540 руб.	1080 руб.

\* Стоимость подписки указана за 1 экз. с учетом НДС 18%

Оформить заявку на подписку журнала вы сможете на сайте [www.promros.ru](http://www.promros.ru) или по телефону редакции +7(495) 663-04-04 доб. 1211



**Реквизиты для банковского перевода:**

ООО «Издательский дом РСПП». ИНН 7705929411, КПП 770501001  
Юр. адрес: 109240, Москва, Котельническая набережная, д. 17  
Р/с 40702810400001039644 в ОАО «Мастер Банк», г. Москва  
К/с 30101810000000000353, БИК 044525353

## ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ



РОССИЙСКИЙ СОЮЗ  
ПРОМЫШЛЕННИКОВ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

### РЕДАКЦИЯ:

**ЕВГЕНИЯ ШОХИНА** Главный редактор  
**НИНА АЛЕХНОВИЧ** Заместитель главного редактора  
**ВИКТОР РОДИОНОВ** Специальный корреспондент  
**АЛЕКСЕЙ ЛОССАН** Обозреватель  
**ОЛЕГ ЧЕРНИЦКИЙ**  
**СТАНИСЛАВ ТИХОМИРОВ** Фотографы  
**ОЛЬГА МЕЛЕКСЦЕВА**  
**МАРИЯ АНДРЕЕВА**  
**НАТАЛЬЯ ЕЛИНА** Корректурщик  
**ЕЛЕНА МИГАЛКО** Веб-редактор  
**СЕРГЕЙ ПРОНИН** Вёрстка  
**ТАТЬЯНА МАЦИЕВСКАЯ**  
**МИХАИЛ САЯНОВ** Цветокоррекция  
**МАРИЯ АХМЕДОВА** Билд-редактор

### ДИРЕКЦИЯ:

**ЕВГЕНИЯ ШОХИНА** Генеральный директор  
**СВЕТЛАНА БОБРЫНЁВА** Заместитель генерального директора  
**АЛЕКСАНДР МОРОЗОВ** Финансовый директор  
**НАТАЛЬЯ СКРЯБИКОВА** Главный бухгалтер  
**ЕКАТЕРИНА ДРЫГИНА** Коммерческий директор  
**ТАМАРА МАРШАНИ** Директор по развитию  
**ВЕРОНИКА ВАСИЛЕНКО** Менеджер редакции

### КОНТАКТЫ

Адрес: Москва, Котельническая набережная, д. 17  
Для писем: 109240, Москва,  
Котельническая набережная, д. 17  
в редакцию журнала «Промышленник России»  
Редакция: id\_rspp@rspp.ru  
Отдел подписки: VasilenkoV@rspp.ru  
Отдел рекламы: reklama@rspp.ru  
Тел./факс: +7(495) 663-04-04, доб. 1188

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

### ФОТОГРАФИИ И ИНФОРМАЦИЯ

Фотоархив РСПП, ИА «Рускомпресс», ИТАР-ТАСС,  
РИА «Новости», Starslife, Dailyonline, gazeta.ru

### ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

Администрация Президента РФ,  
Государственная Дума ФС РФ,  
Совет Федерации ФС РФ,  
Московская городская и областная Дума,  
представительства субъектов Федерации  
при Правительстве РФ,  
Торгово-промышленная палата РФ,  
Правительство Тюменской области,  
Тюменская областная Дума,  
Министерство культуры РФ,  
Министерство образования и науки РФ,  
Министерство регионального развития РФ,  
Министерство связи и массовых коммуникаций РФ,  
Министерство транспорта РФ, Министерство финансов РФ,  
бизнес-залы аэропортов: Шереметьево-1, Шереметьево-2,  
Внуково, Домодедово, Кольцово, г. Челябинска,  
г. Салехарда, г. Тюмени,  
члены Бюро Правления РСПП,  
руководители региональных отделений РСПП.

### НАС МОЖНО УВИДЕТЬ:

Отель Ritz-Carlton (клубный этаж),  
Рестораны «Татлер клуб» (в гостинице «Украина»),  
«Стакан», «Азия Холл», «Горки» и «Ноев Ковчег»,  
в сети супермаркетов «Азбука Вкуса»

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

### ИЗДАТЕЛЬ

ООО «Издательский дом РСПП»

### ПЕЧАТЬ

ООО «Рекламно-производственная компания ГРИН адв»  
Тираж 10 000 экз.

Мнения авторов могут не совпадать  
с мнением редакции.

Рекомендуемая цена 175 рублей.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



Институт  
Коммуникационного  
Менеджмента

## Образовательная программа «Executive MBA – Бизнес-стратегии развития отраслей»

Для руководителей и топ-менеджеров отраслевых  
компаний: энергетическая, строительная, лесная  
и автомобильная отрасли (160 часов)



**Продолжительность программы:** 22 ноября 2012 – 22 июня 2013 года

**Форма обучения:** модульная, 2 раза в месяц по 2 дня – пятница и суббота;  
зарубежный (Германия) и региональный (субъект РФ) модули по 4 дня

**Скидки:** для записавшихся на программу до 25 сентября,  
при единовременной оплате и для корпоративных клиентов  
(более одного человека из организации)

**Координатор программы:** Кирилл Кисель

Тел./факс: +7 (495) 628 90 00

Моб.тел.: +7 (915) 362 53 63

e-mail: [ikm@hse.ru](mailto:ikm@hse.ru)

[www.ikm.hse.ru](http://www.ikm.hse.ru)



**ВНИМАНИЕ!**  
**Уникальный курс**  
**EMBA!**



Художники Ямала



**ВАСИЛИЙ САМБУРОВ.**

Дорога