

# National Business

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

16+ ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

МАЙ - ИЮНЬ 2024



## СЕМЬЯ ГАЛКИНЫХ

ГРУППА КОМПАНИЙ «ГАМА»

30 ЛЕТ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В ГОД СЕМЬИ

ЦИФРОВАЯ  
ЭКОНОМИКА РОССИИ

ЖЕНЩИНЫ,  
МЕНЯЮЩИЕ МИР

ИННОВАЦИОННАЯ  
МЕДИЦИНА

# NBNEWS.RU

## МИР БИЗНЕСА НА ТВОЕМ ЭКРАНЕ

ПРИВОЛЖЬЕ, ЕКАТЕРИНБУРГ, СЕВЕРО-ЗАПАД, ПЕРМЬ,  
ВОЛГОГРАД, ХМАО

РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ



**National Business**  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

NBNEWS.RU



# НАШ БИЗНЕС National Business

журнал для руководителей нового поколения

Рекламно-информационный журнал • Май-июнь 2024

## РЕДАКЦИЯ NATIONAL BUSINESS – ПРИВОЛЖЬЕ:

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

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

**Над номером работали:** Валерий Браун, Татьяна Антропова

**Фото:** Андрей Теребилов, Александр Ивасенко

**Фото на первой обложке и в рубрике «Персона»** – Александр Ивасенко

**Дизайн:** Маргарита Ламовская

**Издатель:** ООО «Браун Медиа»

**Рекламный отдел:** (831) 422-42-63

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

**Тираж:** 5000 экз.

Отпечатано в Типографии «ДДД»

г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 178

Сдано в печать 10.05.2024. Выход номера 17.05.2024

Цена свободная.



Адрес редакции National Business - Приволжье: г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 45-103, тел. (831) 422-42-63, braun-media@yandex.ru

## РЕДАКЦИЯ «НАШ БИЗНЕС-NATIONAL BUSINESS» в Екатеринбурге:

**Генеральный директор:** Юрий Матвеев (dir@banzay.ru)

**Коммерческий директор:** Лариса Соколова (win\_nb@banzay.ru)

**Руководитель отдела продвижения и регионального развития:**

Анна Карякина (region@banzay.ru)

**Руководитель спецпроектов:** Марианна Левченко

**Технический редактор:** Лариса Скоробогатова (gr-larisa@mail.ru)

**Руководитель отдела распространения:** Татьяна Жукова (podpiska@banzay.ru)

Журнал «Наш бизнес – National Business» (Нэшнл Бизнес), учредитель ООО «Редакция ИД «Банзай», г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Издатель «Редакция ИД «Банзай». Адрес издателя и редакции: г. Екатеринбург, ул. Уральская, 3, оф. 8. Зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ№ ФС77-22778 от 30 декабря 2005 года. **Издается в регионах: Урал, Северо-запад, Приволжье, Прикамье.** Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в типографии АО «Формат», г. Екатеринбург, ул. Восточная, 27а, тел.: (343) 26-37-000. Заказ № 172. Совокупный тираж 10 000 экз. Тираж в Екатеринбурге 10 000 экземпляров. Цена свободная. Индекс для продажи через ООО «Урал-пресс» № 99787. Дата выхода тиража из печати 15 февраля 2024 г. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. При перепечатке материалов и использовании их в любой форме, в том числе и электронных СМИ, ссылка на NB обязательна. Все товары и услуги, рекламируемые в журнале, имеют необходимые лицензии и сертификаты.

- ЕКАТЕРИНБУРГ, ул. Уральская, 3, оф. 8, тел.: +7 912-035-79-04, e-mail: region@banzay.ru ● Пермь, ул. Петропавловская, 59, этаж 1, тел.: +7 922 647-77-29, e-mailsr@banzay.perm.ru, info@banzay.perm.ru
- Тюмень, ул. Ленина, 2А, оф. 608, тел./факс: (3452) 59-31-13, 59-31-16, e-mail: bukvolov@yandex.ru ● Волгоград, ул. Социалистическая, 5, офис 9, тел.: +7-917-837-25-40, e-mail: holdingdv@gmail.com ● Н. Новгород, ул. Родионова, 45, оф. 103, тел.: (831) 422-42-63, e-mail: olgabraun1@yandex.ru ● Сургут (ХМАО-Югра), пр-т Ленина, 18, тел.: (3462) 206-106, (963) 777-72-06, e-mail: operator@avize.ru ● Северо-Запад: Санкт-Петербург, ул. Композиторов, 12, (963) 777-72-06, ozornina-t@mail.ru.

наше издание есть в системе

общероссийская система  
подачи рекламы  
в региональные сми

Реклама  
Онлайн

[www.reklama-online.ru](http://www.reklama-online.ru)



Эпоха дешёвого труда в России завершилась, приходит время «дорогого труда». Росстат фиксирует практически нулевую безработицу, а это означает, что у нас острый дефицит трудовых ресурсов. Предприятия просто вынуждены переманивать сотрудников друг у друга, повышая им зарплаты. Но уровень оплаты труда попросту не соответствует его производительности. Это новый вызов, с которым столкнулся российский бизнес.

И ответ на этот вызов может быть только один – нужно в кратчайшие сроки резко повысить производительность труда, а для этого развить цифровые платформы модели управления и провести сквозную модернизацию промышленных мощностей на основе широкой автоматизации. Благо, резервов у нас предостаточно – во многих отраслях экономики по этому показателю мы отстаем от Европы и США не на проценты, а в разы.

С 21 по 24 мая в Нижнем Новгороде пройдет IX конференция «Цифровая индустрия промышленной России» (ЦИПР). Это главное деловое мероприятие по цифровой экономике в России, включающее выставочную, конференционную и образовательную часть. Предприниматели смогут познакомиться с огромным числом технологических новинок, внедрение которых позволит резко повысить производительность их сотрудников.

Помимо того, журнал National Business, являясь партнером ЦИПР, подготовил для этого номера несколько материалов о возможностях использования бизнесом новейших технологий. Уверен, что предприниматели найдут в них для себя много полезного. Вместе мы справимся с нынешним вызовом, а значит, станем сильнее.

**Валерий Браун,**  
главный редактор журнала  
National Business – Приволжье.



ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

**11** **Гиперпереход к экономике данных и цифровизация промышленности**  
 Что ждет посетителей конференции ЦИПР-2024



МЕНЕДЖМЕНТ

**26** **Офис как стиль жизни**  
 Из-за обострения борьбы за кадры компании уделяют больше внимания офисным пространствам



АВТО

**52** **Сочетание роскоши и динамики**  
 Какие внедорожники представят в 2024 году



ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

**12** **Что ждать бизнесу от ИИ**  
 В России представлена новая стратегия развития искусственного интеллекта



НЕДВИЖИМОСТЬ

**33** **Под крышей дома своего**  
 Что способствует развитию рынка индивидуального жилищного строительства



ПЕРСОНА

**04** **30 лет семейного бизнеса в Год семьи**  
 Семья Галкиных, ГК «ГАМА»

**ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА**  
**Центр цифровизации бизнеса**

В Нижнем Новгороде начал работу Проектный офис «Ростелекома», который занимается внедрением отраслевых решений на предприятиях ПФО

**14**

**ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА**  
**Тридцать лет за пятилетку**  
 Через пять лет в России должны выпускаться рентгеновские литографы

**20**

**ТЕХНОЛОГИИ**  
**Чем проще, тем лучше**  
 Что мешает массовому развитию технологий Умного дома

**30**

**ЖЕНЩИНЫ, МЕНЯЮЩИЕ МИР**  
**Как создать атмосферу счастья**  
 Особенности создания бизнеса по собственному сценарию

**38**

**ФИНАНСЫ**  
**Истинная ценность или величайший обман**  
 Цена золота продолжает бить рекорды

**46**

**ОБРАЗ ЖИЗНИ**  
**Успех вреден для здоровья**  
 От чего страдают топ-менеджеры, и можно ли с этим бороться

**48**

# «Банзай» открывает новый парусный сезон!

**Вот уже пятнадцатый раз подряд, с мая по сентябрь, мы покоряем стихии воды и воздуха!**

С нами под парусом ходят собственники бизнесов и топ-менеджеры, лидеры мнений и знаменитости, постоянные участники наших проектов, их семьи и друзья.

Приглашаем к участию бывалых яхтсменов, и тех, кто давно хотел попробовать себя в парусном спорте – каждую команду курирует профессиональный шкипер.

Участников ждет знакомство с устройством лодки, обучение управлению, увлекательная спортивная регата.

А на берегу шоу-программа, мастер-классы и фуршет – неотъемлемые атрибуты каждого нашего мероприятия!

Локация – губернский яхт-клуб «Коматек»

- **BANZAY LOCAL RACE** 8, 9, 16 июня; 14-15 сентября, регата выходного дня с 09.00 до 16.00
- **Уральская бизнес регата** с мая по сентябрь 2 раза в месяц вечерняя регата с 18.00 до 20.30
- **Организация и проведение корпоративных регат** под пожелания заказчика
- **Участие в международных парусных регатах**



реклама

**Если вы жаждете новых впечатлений, то это точно к нам! Даже новичкам!**  
**+7 912 615-70-00    dir@banzay.ru    +7 912 035-79-04**



# 30 ЛЕТ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В ГОД СЕМЬИ

В год своего 30-летия Группа компаний «ГАМА» спустит на воду уже второй построенный на собственной верфи комфортабельный лайнер «Аурум». Такие корабли – многолетняя мечта основателей компании – Дмитрия и Киры Галкиных. Сегодня в бизнесе работают и продолжают дело родителей все трое детей: Кирилл, Никита и Кристина. И эта преемственность дает жизнь новым амбициозным проектам и начинаниям, не позволяя останавливаться на достигнутом.

## Сила компании в крепкой семье

Круизная компания «ГАМА» была образована супругами Дмитрием и Кирой Галкиными в 1994 году. В то время на Волге занимались организацией круизов около 50 фирм (только в Нижнем Новгороде их было одиннадцать). Почти все исчезли. Почему успешно развивается «ГАМА»? Размышляя над ответом на этот вопрос, Дмитрий Галкин утверждает, что заниматься нужно тем, что тебя поистине увлекает: «Я получаю огромное удовольствие – вплоть до мурашек по коже, когда начинает идти построенное нами судно, получение такого восторга и есть цель бизнеса».

Важнейшим фактором успеха он считает то, что ГК «ГАМА» – это семейная компания. «Я первый предприниматель в истории своей семьи, – рассказывает Дмитрий Галкин. – А у наших с Кирой детей другая база, у них есть трамплин. И наша задача сделать так, чтобы они с трамплина взлетели вверх».

Сейчас каждый член семьи Галкиных «несет свою вахту» в ГК «ГАМА». Кира Васильевна руководит системой общепита на всех десяти кораблях компании. Старший сын Кирилл управляет загородным отелем «Волга» и реабилитационным медицинским центром «Янтарь». Средний сын Никита отвечает за строительство флота. Младшая дочь Кристина – студентка ННГУ им. Лобачевского по специальности «Менеджмент международного и внутреннего туризма» и уже работает в семейной компании, постигая основы обслуживания клиентов.

Дмитрий и Кира Галкины считают, что правильное воспитание детей – это главная цель их жизни. Правильное – значит, дети должны находить удовольствие в плодотворном творческом труде, а не в безделии и излишнем потреблении. Их дети: Кирилл, Никита и Кристина школьниками и студентами начали подрабатывать в ГК «ГАМА» на низовых должностях, чтобы на собственном опыте понять ценность заработанных денег. В то же время Дмитрий Николаевич считает, что молодежи нужно дать возможность самим искать свой жизненный путь. Дети Галкиных сами выбирали вузы, в которые пошли учиться. А придя работать в ГК «ГАМА», сами выбрали наиболее близкие им направления в компании. «Я привык получать удовольствие от работы, и хочу, чтобы такое же удовольствие получали мои дети, – объясняет Дмитрий Галкин. – Миссия нашей компании – делать людей счастливыми во время туров на теплоходах. И наша семья продолжит строительство судов и организацию туров до тех пор, пока люди хотят путешествовать по рекам, потому что это делает счастливыми и нас».

## Лайнеры для неизвестной России

Изначально для организации туров компания «ГАМА» брала теплоходы в аренду. Затем приобрела собственный флот из шести судов, покупая и реконструируя туристические теплоходы. «ГАМА» поддерживает их в исправном состоянии, но на это требуется все больше сил и средств. А основатели компании мечтали о новых лайнерах – более

комфортабельных и экономичных, используя которые можно будет показать россиянам «другую» речную Россию.

Из 100 тыс. км водных путей России только 50 тыс. км имеют глубины, по которым могут ходить суда с большой осадкой. На остальных нет гарантированной глубины. А потому Дмитрий Галкин задумал построить такой лайнер, который совмещал бы комфорт пятизвездочного отеля и малую осадку, чтобы возить туристов по новым, недоступным для других речных судов маршрутам. Для этого в собственном конструкторском бюро ГК «ГАМА» был разработан лайнер с уникальными характеристиками. В прошлом году судостроительное предприятие компании построило первый лайнер ПКС-180 «Золотое кольцо», в июне этого года планируется выход второго корабля данной серии – «Аурум».

Многолетняя мечта семьи Галкиных осуществилась. «В европейской части России, по сути, крупные туристические теплоходы ходят только по двум маршрутам: от Нижнего Новгорода или Москвы вниз по Волге до Астрахани или от Москвы до Санкт-Петербурга и Соловецких островов. Между тем у нас много интереснейших «боковых» рек: Ока, Кама, Сура, Ветлуга, Вятка, Северный Донец... Там из-за мелководья вообще нет туристического флота. Благодаря нашим новым судам мы можем возить туристов и сюда. Но первое, что пришло нам в голову, – возродить некогда популярный у россиян, но заброшенный из-за мелководья Оки маршрут, который называется «Московская кругосветка», – рассказал о своей давней задумке Дмитрий Галкин.



## Группа компаний «ГАМА»

ГК «ГАМА» – многопрофильный холдинг, в который входят судоходная компания «ГАМА», имеющая десять теплоходов, туристическая компания, Загородный отель «Волга», Медицинский реабилитационный центр «Янтарь», судоремонтный завод «Мета-Ком», который осуществляет ремонтные и строительные работы на кораблях и на земле, животноводческое хозяйство «Мета-Ком Агро» в Лысковском районе на 800 голов КРС и другие активы.

Основатели компании – супруги Дмитрий Николаевич и Кира Васильевна Галкины. Старший сын Кирилл Галкин закончил ННГУ им. Лобачевского по специальности «Мировая экономика», в настоящее время управляет Загородным отелем «Волга» и Медицинским реабилитационным центром «Янтарь». Средний сын Никита Галкин закончил Юридический факультет НИУ ВШЭ, возглавляет Конструкторское бюро и завод «Мета-Ком». Дочь Кристина Галкина учится в ННГУ им. Лобачевского и уже работает в компании.

## «Московская кругосветка» стала востребованной у россиян

На «Московской кругосветке» лайнер «Золотое кольцо» отработал навигацию 2023 года. С московского Северного речного вокзала корабль проходит через центр Москвы (под мостами, где ни одно из существующих круизных судов из-за больших габаритов проплыть не может), мимо Московского кремля, Парка «Зарядье» и Парящего моста до Южного речного вокзала. В новом формате с новой экскурсионной программой, которая позволяет туристам посетить города Золотого кольца: Ярославль, Кострому, а также и другие малые и большие города России: Углич, Дубну, Москву, Щурово (Коломна), Рязань, Касимов, Муром, Павлово, Нижний Новгород...

Россияне положительно оценили и новый лайнер, и новый маршрут. Уже со второй половины навигации загрузка «Золотого кольца» превысила 80% и начались активные продажи на 2024 год. К концу декабря на нынешнюю навигацию была продана практически половина туров. В этом году по тому же маршруту начнет возить туристов и «Аурум»

Важнейшей составляющей этого успеха Дмитрий Галкин считает особенности конструкции корабля. Зрительно судно получилось легким и воздушным, потому что остеклено практически 100% – где бы на нем ни находились пассажиры, у них создается впечатление, будто они посередине реки. Лайнер

рассчитан на 170 туристов. Во всех каютах делюкс есть приватные балконы, где можно посидеть в уединении, полюбоваться открывающимися видами. А в съютах на просторных террасах даже установлены джакузи, где гости могут понежиться в воде. Но на корабле много и общих пространств: прогулочные палубы, ресторан, два бара, тренажерный зал, спа-зона с парикмахерской, массажным салоном и хаммамом.

У лайнера очень низкий расход топлива. Благодаря высокой степени автоматизации судно управляется малым экипажем – всего девять человек (сопоставимым по пассажироместности трехпалубным теплоходом управляет команда из 28 человек). А потому компания сумела обеспечить привлекательные цены туров на этом комфортабельном лайнере. «Экономика этого судна для нас оказалась очень хорошей, – рассказывает Дмитрий Галкин, – мы уже в первый год эксплуатации «Золотого кольца» смогли не только выплатить лизинговые платежи и окупить затраты, но даже часть средств осталось на зиму».

По расчетам Дмитрия Галкина, объем рынка маршрута «Московская кругосветка» составляют три корабля. То есть, три лайнера проекта ПКС-180 смогут работать здесь прибыльно, не мешая друг другу. А потому уже сейчас решается вопрос о закладке третьего судна серии. В России больше никто не строит туристических кораблей со схожими характеристиками.

## В основе бизнеса должны быть инновации

Поиск возможностей ухода от лобовой конкуренции с другими компаниями – один из важнейших бизнес-принципов Дмитрия Галкина. Он считает, что заниматься надо чем-то инновационным, чего еще нет на рынке.

В качестве примера инноваций может служить проект, задуманный и реализованный старшим сыном Дмитрия Галкина – Кириллом. Это медицинский реабилитационный центр «Янтарь» в Кстовском районе. Здесь оказывается полный комплекс услуг по проживанию и реабилитации больных после тяжелых травм, инфарктов, инсультов, онкологических заболеваний... Ничего подобного в Нижегородской области еще не было. Медицинский центр «Янтарь» был открыт компанией «ГАМА» в 2018 году. Сейчас спрос на услуги центра уже превышает его возможности. А потому готовится реконструкция здания, после которой число пациентов здесь будет увеличено с 91-го до 120-ти.

С 2007 года судостроительное подразделение компании и принадлежащий ГК «ГАМА» завод «Мета-Ком» занимаются ремонтом и обслуживанием круизного флота компании. Сегодня этим направлением руководит средний сын основателей компании Никита Галкин.

В 2010-м «ГАМА» разработала проект нового корабля, используя инновационный колесный движительно-рулевой комплекс, благодаря которому суда могут двигаться по мелководью. Постройка такого корабля на стороннем судостроительном заводе обошлась бы слишком дорого. Кроме того, российские судостроительные предприятия в то время не справлялись с внутренней отделкой и оснащением туристических лайнеров, которые соответствовали бы современным требованиям. А потому было решено заказывать на стороне только корпус судна, а всю работу по его достройке организовать на пристани возле загородного отеля «Волга», принадлежащего Группе Компаний.

В 2011 году первое инновационное прогулочное судно с колесным движителем «Сура» на 120 пассажирских мест было спущено на воду. После по той же схеме были построены еще два таких же корабля. Затем – значительно более крупные «Золотое кольцо» и «Аурум».

Такая система работы позволяет компании существенно удешевить строительство флота. «На стоимость корпуса



судна мы повлиять не можем – его изготавливают на сторонней верфи, большую часть оборудования и материалов нам также приходится закупать по рыночным ценам. А вот цены на работы по достройке нам удалось снизить в два-пять раз», – рассказал Дмитрий Галкин.

Кроме того, наличие собственного конструкторского бюро позволяет гибко вносить коррективы в проект. Лайнер «Золотое кольцо» проектировался в иной геополитической реальности, а потому для его строительства планировалось использовать некоторое количество механизмов и комплектующих из «недружественных» сегодня стран. После введения антироссийских санкций для достройки «Золотого кольца» были найдены их высококачественные российские или китайские аналоги. А при строительстве «Аурум» использовались уже почти исключительно российские материалы и комплектующие. Из китайского здесь остались только душевые кабины и ковролин.

### Цель – десять лайнеров за десять лет

В собственности ГК «ГАМА» находятся шесть двух- и трехпалубных туристических судов советского времени постройки. Компании удается поддер-

живать эти корабли в хорошем состоянии, но с каждым годом на это тратится все больше сил и средств. А потому компания планирует в ближайшие десять лет увеличить свой флот судами серии ПКС-180 (такими же, как «Золотое кольцо» и «Аурум») до десяти лайнеров.

Но бизнес по организации речных туров очень жесткий. Навигация на реках России длится, в лучшем случае, шесть месяцев. Оставшиеся полгода доходов бизнес не приносит, а расходная часть – существенная. Поэтому, по мнению Дмитрия Галкина, привлечь для строительства судов коммерческие кредиты по существующим в России ставкам невозможно. Однако, в последние годы развивать речной транспорт в стране помогает государство. Так, лайнеры «Золотое кольцо» и «Аурум» построены по льготной лизинговой программе через компанию «Машпромлизинг».

В настоящее время в России разработана Государственная программа строительства до 2030 года более 200 гражданских речных судов также на льготных условиях за счет привлечения средств из Фонда национального благосостояния. Кроме того, государство готово компенсировать до 25% стоимости нового корабля при сдаче старого судна на утилизацию. «Нашу инициативу по продлению

строительства судов серии ПКС-180 поддержал губернатор Нижегородской области Глеб Никитин, и мы рассчитываем на включение проекта в новую госпрограмму. В этом случае, в ближайшие десять лет количество таких лайнеров у нас возрастет до десяти, – говорит Дмитрий Галкин. – Ведь большим преимуществом компании «ГАМА» является то, что мы на деле доказали, что эти суда востребованы и окупаемы».

Он уже с увлечением рассказывает о будущих маршрутах. К примеру, из Москвы или Санкт-Петербурга по Петровскому обводным каналам Ладоги и Волхову в Великий Новгород и озеро Ильмень. Затем, с еще большим увлечением, о внуках-дошкольниках – будущих продолжателях династии. ГК «ГАМА» еще не раз найдет, чем удивить туристов.



[gama-nn.ru](http://gama-nn.ru)



# СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ

В Торгово-промышленной палате Нижегородской области состоялся II Межрегиональный форум семейных предпринимателей, объединивший семьи, владеющие малым и средним бизнесом.

Указом Президента РФ **Владимира Путина** 2024 год объявлен в России Годом семьи. Традиционные семейные ценности помогают сбережению и прумножению народа страны, а это сейчас является высшим национальным приоритетом. В настоящее время многие компании уделяют большое внимание семейным ценностям при реализации своей социальной политики. Поэтому сегодня тема развития семейного бизнеса и укрепления семейных ценностей звучит особенно актуально.

Для ТПП России поддержка и развитие семейного бизнеса – приоритет работы на протяжении последних пяти лет. В Палате России уверены, что объявление 2024-го Годом семьи поможет реализации многих проектов с участием семейных компаний.

На базе Торгово-промышленной палаты Нижегородской области создан и функционирует Центр семейного бизнеса, который проводит обучающие

мероприятия, консультации для юридических лиц, а также физических лиц, которые планируют открыть семейный бизнес на территории Нижегородской области.

Открывая форум, вице-президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, куратор проекта «Семейные Компании России» **Елена Дыбова** рассказала о стратегии федеральной Палаты в отношении развития семейного предпринимательства и тенденциях, которые отмечаются в этом секторе экономики. Спикер выделила несколько негативных тенденций – это и небольшие обороты (по статистике, 85% индивидуальных предпринимателей имеют оборот менее 10 млн рублей в год), и сокращение численности занятых в малом бизнесе, и низкая доля производства. На фоне простоты процесса открытия нового бизнеса остро стоит проблема его выживаемости, а также проблема оттока кадров из малого бизнеса в сферу самозанятости. Позиция

ТПП РФ состоит в том, что решать все эти задачи необходимо в первую очередь на федеральном уровне. *«Нужно по-другому выстраивать поддержку, акцент должен быть не на тех, кто только решил открыть свое дело, основная помощь должна предоставляться уже работающему бизнесу»*, - подчеркнула Елена Дыбова.

ТПП РФ обратилась к правительству с инициативой пересмотреть систему льготного кредитования и предоставить преференции семейным компаниям, предварительно закрепив понятие семейного предпринимательства на уровне федерального законодательства. *«Семейные компании будут видеть перспективы, если государство создаст благоприятную среду для развития семейного бизнеса»*, - подчеркнула вице-президент ТПП РФ. В завершение своего выступления Елена Дыбова напомнила о том, как в октябре 2021 года открытие Центра семейного бизнеса на базе ТПП Нижегородской области





символизировала аллея семейного бизнеса, высаженная на Стрелке. «С тех пор Нижний Новгород стал центром притяжения семейного бизнеса», - подчеркнула Елена Дыбова, пожелав нижегородским бизнесменам дальнейшего процветания.

Теме семейного предпринимательства уделяется внимание не только на региональном, но и на федеральном уровне. Заместитель руководителя фракции «Единая Россия» в Государственной Думе **Сергей Морозов** сообщил, что в настоящее время формируется большая программа с новым обликом экономики – так называемая, новая индустриализация. В рамках нее разрабатывается большой пакет документов, связанных с технологическим, кадровым, общественным и интеллектуальным суверенитетом. «Важнейший, но пока недооцененный резерв развития экономики страны – это семейное предпринимательство», - озвучил позицию партии «Единая Россия» Сергей Морозов. Семейный бизнес решает целый спектр государственных задач – активно внедряет автоматизацию, способствующую росту производительности труда, решает проблемы кадрового суверенитета, увеличивает сектор промышленного производства. Поэтому приоритетом, по словам депутата, является принятие уже в этом году изменений в федеральный закон о развитии малого и среднего предпринимательства, в котором будет законодательно закреплено понятие семейного бизнеса и прописа-

ны специальные меры поддержки для семейных компаний.

Министр промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области **Максим Черкасов** подчеркнул важность формирования среды семейного бизнеса. Он сообщил, что в Нижегородской области сформированы конкретные программы по поддержке семейных компаний, которые реализуются сейчас в муниципальных образованиях. Также в 2023 году региональным минпромом совместно с ТПП были проведены «Дни поставщика» для семейных компаний, результатом которых стало заключение договоров с крупными заказчиками на 60 млн рублей. На региональном уровне разрабатываются и новые меры поддержки, в частности программа «Мама-предприниматель», которая мотивирует мам, находящихся в декретном отпуске, к занятию бизнесом. По мнению министра, необходимо формировать льготные налоговые режимы для семейных компаний по аналогии с IT индустрией, создавать инфраструктуру - центры поддержки семейного бизнеса по всей стране. Он также подчеркнул, что министерство промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области максимально ориентирует мероприятия и программы поддержки на семейный бизнес, отдавая приоритет именно семейным компаниям, особенно в муниципальных образованиях. «В Нижегородской области есть общая среда, которая работает совместно на

развитие предпринимательства», - подытожил Максим Черкасов.

В 2022 году Законодательное Собрание Нижегородской области поддержало инициативу Торгово-промышленной палаты региона о принятии изменений в закон № 171-3 от 05.12.2008г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Нижегородской области», которыми законодательно закрепляется новый вид малого и среднего предпринимательства – «семейное предприятие». Это создает в дальнейшем возможность предоставления таким субъектам МСП отдельных мер поддержки и разработки специализированных программ обучения и повышения квалификации. О принятии изменений в региональный закон рассказал председатель комитета Законодательного Собрания Нижегородской области по экономике, промышленности, поддержке предпринимательства, торговли и туризма **Игорь Норенков**. «У нас не было никаких сомнений, что семейный бизнес нужно поддерживать, так как именно в этом и заложена перспектива развития нашей страны. Законодательно закрепив понятие семейного бизнеса, мы подошли к решению многих вопросов, таких как занятость, наставничество, укрепление семьи, вовлечение людей в предпринимательство», - отметил он.

Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Нижегородской области **Павел Солодкий** обозначил ряд проблем, с которыми сталкивает-



ся малый бизнес. Это кадровый голод, связанный с демографическими проблемами, оттоком кадров в самозанятость, необоснованный рост кадастровой стоимости земли, длительные сроки подключения к ресурсам, нехватка земли для расширения бизнеса. Все эти проблемы, по мнению Уполномоченного, должны решаться в приоритетном порядке на федеральном уровне, чтобы обеспечить устойчивое развитие семейного и в целом малого и среднего бизнеса.

Генеральный директор ТПП Нижегородской области **Иван Разуваев** рассказал об опыте ТПП Нижегородской области в сфере поддержки семейного бизнеса. Эта работа была начата с открытия на базе Палаты Центра семейного бизнеса в октябре 2021 года. Затем ТПП вышла с инициативой в Законодательное Собрание Нижегородской области, в результате которой 26 мая 2022 года новый вид малого и среднего предпринимательства - семейное предприятие был закреплен в региональном законодательстве. Следующим

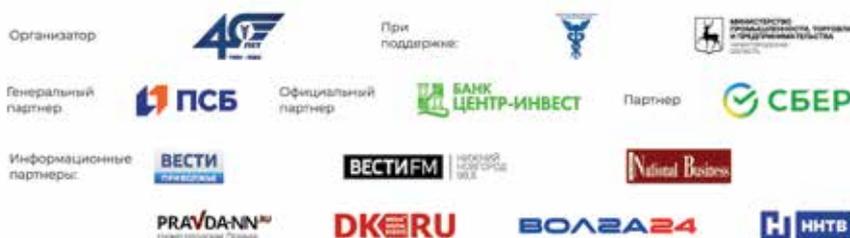
этапом было внесение предложений по закреплению мер поддержки семейным предпринимателям в обновленной Стратегии социально – экономического развития Нижегородской области до 2035 года. Предложения были приняты экспертной группой, одобрены губернатором и вошли в итоговую новую редакцию Стратегии развития, принятие которой запланировано на 1 полугодие 2024 года. При ТПП Нижегородской области создан и ведется реестр семейных предприятий, который на сегодняшний день включает 397 семейных компаний. Многие семейные предприятия являются членскими организациями ТПП Нижегородской области и активными участниками мероприятий – «Дней поставщика», выставок-ярмарок «Покупай нижегородское», а также проектов ТПП РФ «Семейные компании России», «Золотой Меркурий». *«Мы признательны депутатам Законодательного Собрания Нижегородской области за поддержку наших инициатив по развитию семейного бизнеса. Без принятия соответствующих нормативных актов вся*

*эта работа была бы невозможна», - сказал в заключение Иван Разуваев.*

По итогам первой части форума состоялась оживленная дискуссия участников мероприятия со спикерами, на которой обсуждались актуальные проблемы, волнующие предпринимателей. Далее работа форума продолжилась практической частью, на которой были рассмотрены меры поддержки малых и средних предприятий, действующие на региональном и федеральном уровне, в том числе в агропромышленном секторе, льготные банковские программы для МСП, способы повышения производительности труда в семейных компаниях, создание успешного семейного бренда, преимущества корпоративного спорта и другие.

В ходе форума работала выставка-дегустация продукции семейных компаний Нижегородской области и фотовыставка «Семейный бизнес», а также проводилась тематическая онлайн-викторина, в которой можно было проверить интуицию и свои знания купеческих династий России и крупнейших мировых брендов, которые также принадлежат семейным компаниям. Форум завершился награждением победителей викторины ценными призами.

Благодарим партнеров II Межрегионального форума семейных предпринимателей за поддержку и активное участие! **NB**



# ГИПЕРПЕРЕХОД К ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ И ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.

## ЧТО ЖДЕТ ПОСЕТИТЕЛЕЙ КОНФЕРЕНЦИИ ЦИПР-2024

С 21 по 24 мая в Нижнем Новгороде вновь пройдет главное деловое мероприятие по цифровой экономике в России – конференция «Цифровая индустрия промышленной России» (ЦИПР). За 9 лет ЦИПР стал главным центром притяжения для представителей IT-отрасли в стране, способствуя развитию нетворкинга и инновационных идей. Ежегодно в рамках ЦИПР ведущие компании представляют свои разработки и решения, а ключевые игроки рынка заключают соглашения.

В этом году посетителей конференции ждет обширная деловая программа, состоящая из более чем 100 сессий по 5 основным направлениям, а также неофициальная часть, включающая в себя выставку NFT-искусства, Битву роботов, Игры будущего, парусную регату, цифровой хоккей и многое другое. Помимо самого ЦИПР, с 20 по 26 мая в Нижнем Новгороде вновь пройдет один из крупнейших технологических фестивалей ЦИПР Tech Week, где посетителей ждут паблик-токи, лекции, воркшопы, дискуссии и множество развлекательных событий для школьников, студентов и молодых ученых, а также для всех, кто интересуется технологиями в различных сферах жизни.

Традиционно ЦИПР является главной площадкой для обсуждения вопросов, касающихся цифровизации экономики, а также способствует продуктивному диалогу представителей власти и бизнес-сообщества. В ходе ЦИПР принимаются ключевые решения, связанные с основными отраслями экономики. В 2022 году на пленарном заседании ЦИПР Председатель Правительства Российской Федерации Михаил Мишустин поручил создать индустриальные центры компетенций по ключевым отраслям экономики с целью импортозамещения ПО, уже на ЦИПР-2023 были объявлены первые результаты работы ИЦК и даны новые поручения, включающие в том числе запуск второй волны проектов разработки ИТ-решений по предложениям ИЦК. В этом году на ЦИПР продолжат обсуждение вопросов государственного значения.



Так, ключевой темой ЦИПР-2024 станет гиперпереход к Экономике данных – в первый день конференции состоится главное пленарное заседание, которое будет посвящено публичному обсуждению нового нацпроекта «Экономика данных». Участники обсудят актуальные стратегии развития и внедрения цифровых технологий. Отдельный трек деловой программы будет посвящен Искусственному интеллекту, трендам и перспективам его развития, а также обратной стороне технологий – вопросам влияния ИТ на общество и человеческие отношения.

Также в рамках деловой программы обсудят новые подходы к выявлению приоритетных направлений развития отечественного промышленного ПО, цифровой суверенитет нефтяной отрасли и международное взаимодействие стран БРИКС в различных сферах цифровизации экономики, подводя первые итоги реализации Национальной стра-

тегии развития искусственного интеллекта до 2030 года.

«В подготовке деловой программы мероприятия учтены все актуальные вопросы цифровизации отраслей промышленности, цифровых технологий, в том числе сферы искусственного интеллекта. Мы убеждены, что конференция даст толчок к развитию промышленной и технологической кооперации как внутри страны, так и на международном уровне», – отметила директор конференции Ольга Пивень.

В последний день конференции ЦИПР выставочную экспозицию можно будет посетить бесплатно. Для этого нужно зарегистрироваться на сайте мероприятия и прийти в выбранное время. Количество билетов ограничено вместимостью площадки.

**Зарегистрироваться на ЦИПР можно на официальном сайте конференции – [www.cipr.ru](http://www.cipr.ru)** **NE**

# ЧТО ЖДАТЬ БИЗНЕСУ ОТ ИИ

В России представлена новая стратегия развития искусственного интеллекта, которая вошла в нацпроект «Экономика данных». Какие результаты ожидаются благодаря внедрению технологий искусственного интеллекта в различных отраслях экономики?



Искусственный интеллект – сегодня это уже не прорывная технология, а индустрия. Прошло то время, когда уместно было удивляться возможностям его применения. Сейчас наступило время работать, пробовать и решать новые и новые задачи с помощью ИИ. По предварительным оценкам International Data Corporation, в 2023 году в России объем рынка ИИ достиг 600 миллиардов рублей, а по данным CNews, суммарная выручка топ-10 участников отечественного рынка искусственного интеллекта за год увеличилась на две трети. «Повсеместное внедрение технологий ИИ – это сложная и большая задача, – заявил журналистам министр цифрового развития РФ Максуд Шадаев. – В каждой отрасли есть области применения этих технологий. Наша задача – чтобы они массово использовались». Значительный объем инвестиций в сфере искусственного интеллекта приходится на технологии оптимизации ИТ-инфраструктуры, аналитики киберрисков и противодействия мошенничеству.

## Перспективы ИИ в разных отраслях

Чаще всего запрос на продукты искусственного интеллекта поступает от банковского сектора и ритейла. В сфере ки-

бербезопасности технологии ИИ играют ключевую роль в обнаружении и предотвращении угроз. Искусственный интеллект способен анализировать огромные объемы данных, отслеживая аномалии и подозрительные активности, что позволяет оперативно реагировать на угрозы и минимизировать риски.

**Банки.** Как положительный пример можно представить опыт «Сбера» – когда искусственный интеллект защищает данные клиентов от мошенников. Анализируя информацию о пользователе, ИИ выявляет аномалии и блокирует подозрительные действия. Так же он выполняет различные рутинные задачи, такие как настройка устройств пользователей и корректировка системы информационной безопасности после замены, обновления, изменения конфигурации инфраструктуры и так далее. Компьютерный разум обнаруживает основные угрозы и предлагает способы реагирования на них. При том, постоянно обучаясь, с каждым разом он делает это точнее. ИИ способен корректировать свои действия на основе полученного опыта – в этом суть машинного обучения. По словам главы «Сбера» Германа Грефа, у банка достаточно собственных данных, чтобы обучить свои модели. Во все исследования,

разработки и тестирования к 2030 году здесь планируют вложить 99,7 миллиардов рублей собственных средств.

**Финтех.** Главное преимущество ИИ перед человеком – способность быстро анализировать информацию, особенно когда её много. Для финансовой сферы и торговли – это важно в связи с постоянной потребностью в анализе рынков. Согласно данным исследования Ассоциации Финтех, за последние 10 лет крупные российские организации инвестировали в сферу развития искусственного интеллекта около 600 миллиардов рублей. На сегодняшний день около 80% финансовых компаний имеют как минимум одно подразделение по анализу данных, а 95% компаний уже внедрили ИИ-технологии в основные процессы.

**Торговля.** В сфере ритейла технологии искусственного интеллекта позволяют повысить уровень продаж. По оценкам исследователей Research&Markets, через 15 лет их применение приведет к росту прибыльности на 60%. Сегодня основополагающими направлениями развития ИИ-технологий в мировой розничной торговле являются анализ аудитории и персонализация, рациональное планирование рабочего времени персонала и оптимизация трудозатрат. С помощью компьютерного зрения осуществляется сбор информации о посетителях, их поведении, маршрутах передвижения по торговому залу, отслеживается время ожидания в очереди на кассу и так далее. Искусственный интеллект позволяет провести анализ полученных данных, учитывая одновременно ряд важных факторов: особенности покупателей, находящихся в данный момент в зале, сезонность, наличие товаров на складе и прочее. Использование ИИ-технологий также дает возможность рационально спланировать рабочее время персонала и сократить трудозатраты. Например, анализ текущей ситуации и прогноз на будущее может помочь рассчитать необходимое количество консультантов в зале и сотрудников на кассах, эффективно выстроить графики их работы.

**ИТ-сектор.** С 2022 года российский бизнес также внедряет чат-боты, голосовых виртуальных ассистентов, технологии распознавания и синтеза речи. Лидирует спрос на речевые технологии ИИ – по итогам прошлого года его рост составил 30–50%. Это широко используемые подходы, которые позволяют машинам понимать и интерпретировать человеческий язык, анализировать изображения и данные для прогнозирования и обучения. Компании, такие как Яндекс и Mail.ru Group, внедряют эти технологии в свои продукты, чтобы улучшить их функциональность. Например, Яндекс использует ИИ в своих сервисах – Яндекс.Переводчик может переводить тексты на различные языки, Яндекс.Навигатор использует машинное обучение для оптимизации маршрутов. Отдельно стоит сказать про голосового помощника Алису, которая способна понимать человека и отвечать на вопросы пользователей.

**Промышленность.** В промышленности машинное обучение решает целый спектр задач, одна из них – прогнозирование и оптимизация производственных процессов. Алгоритмы машинного обучения могут анализировать данные о производственных операциях, чтобы предсказывать потенциальные проблемы и снижать риск возникновения сбоев. Например, мы можем поставить задачу определить сдвиг плановой даты окончания СМР более, чем на 30 дней на основании накопленных данных в СМР, и программа предоставит информацию по дням относительно плана.

Анализ данных с помощью искусственного интеллекта позволяет инженерам автоматизировать процессы, связанные с предоставлением информации о техобслуживании и ремонте. ИИ помогает оптимизировать процессы, повысить эффективность и качество обслуживания, а также сократить время и затраты.

Алгоритмы машинного обучения могут анализировать данные и предлагать оптимальные решения, учитывая различные факторы и ограничения проекта. Это позволяет повысить скорость и качество проектирования, а также улучшить процессы входного контроля проектной документации.

### Где применяются технологии ИИ сегодня

На сегодняшний день более 52% крупных организаций в России исполь-



зуют искусственный интеллект, и около 21% планируют начать это делать в ближайшее время. ИИ позволяет повысить производительность, эффективность и инновационность различных секторах экономики:

- в финансовой сфере – для анализа данных, прогнозирования трендов на рынке, автоматизации процессов и принятия решений в инвестициях и управлении рисками;

- в медицине – для диагностики и лечения заболеваний, анализа медицинских изображений и данных, разработки новых лекарств и персонализации медицинского ухода;

- в розничной торговле – для персонализации рекомендаций, прогнозирования спроса, управления запасами и оптимизации цен;

- в транспортной отрасли – для управления логистикой, оптимизации маршрутов, автономных транспортных средств и повышения безопасности;

- в энергетике – для прогнозирования потребления энергии, оптимизации энергетических процессов и повышения энергоэффективности.

Это лишь некоторые примеры, искусственный интеллект находит применение в образовании, гостиничном бизнесе, маркетинге, сельском хозяйстве и многих других отраслях.

### Госрегулирование ИИ

Для России развитие искусственного интеллекта крайне важно в условиях потребности в импортозамещении и

стремления к технологической независимости. Однозначно компьютерный разум будет все больше интегрироваться в нашу повседневную жизнь, делая ее удобнее и эффективнее. Однако важно, чтобы это развитие было сбалансировано, а человек мог бы извлечь из него максимальную пользу, минимизируя одновременно потенциальные риски и проблемы.

В связи с этим стоит отметить большую роль государственного регулирования и поддержки данной сферы. Вот почему в ближайшее время в РФ будет создана комплексная система правового регулирования в сфере ИИ, будут унифицированы механизмы страхования ответственности за вред, причиненный при применении ИИ, и будет введено разграничение ответственности за создание и применение нейросетей. Предполагается поддержка и создание условий для разработки суперкомпьютеров, включая льготы для российских производителей комплектующих. До 2030 года исследовательские центры в сфере ИИ с упором на алгоритмы машинного обучения и развитие больших языковых моделей будут получать поддержку за счет федерального бюджета. С 2024 года модуль «Системы искусственного интеллекта» будет применяться в высшем образовании и программах повышения квалификации. Будущее страны во многом зависит от разработок в области искусственного интеллекта. Поэтому в ближайшие 10 лет стоит задача внедрить ИИ во все российские отрасли, а также в систему госуправления. **NE**

# ЦЕНТР ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА

В Нижнем Новгороде начал работу Проектный офис «Ростелекома», который занимается внедрением отраслевых решений на предприятиях ПФО.



**Евгений Петров,**  
вице-президент, директор  
Нижегородского филиала  
ПАО «Ростелеком»

## Тиражировать накопленный опыт на все отрасли экономики

«Ростелеком» – одна из крупнейших госкорпораций России – столкнулась с теми же вызовами последних лет, что и все предприятия страны. С началом пандемии компании пришлось в срочном порядке организовывать огромное количество удаленных рабочих мест, а затем, чтобы оставаться конкурентноспособной, оптимизировать бизнес-процессы за счет внедрения цифровых технологий.

Рост производительности труда — первостепенная задача приоритетных производств. На предприятиях ее решают по-разному. Одни оптимизируют бизнес-процессы, другие — модернизируют мощности за счет автоматизации и роботизации производств, третьи — внедряют бережливое производство. Однако в «Ростелекоме» уверены, что все эти меры без «цифры» не дадут должного эффекта.

«Ростелеком» в последние годы активно занимается разработкой собственных решений, создает совместные предприятия с перспективными производителями и разработчиками и накопил экспертизу в решении отраслевых задач. Этот опыт оператор начал тира-

жировать на предприятия различных сфер экономики.

## Комплексный подход по четырем направлениям

Вице-президент, директор Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком» Евгений Петров рассказал, что востребованность разработок очень разная в зависимости от региона страны. «Чтобы быть ближе к региональным заказчикам, мы пошли по пути формирования Проектного офиса как центра компетенций для решения прикладных задач, — объяснил он идею создания нового функционального подразделения. На основании потребностей клиентов мы создали отраслевой портрет регионов ПФО и выбрали четыре ключевых направления деятельности нового офиса. Это автоматизация различных инженерных систем и производственных процессов, цифровая трансформация производств, развитие ИТ-инфраструктуры и внедрение человекоцентричных решений».

Автоматизация инженерных систем и производственных процессов включает в себя все, что связано с АСУТП, ТОиР, предиктивной аналитикой, цифровыми двойниками, энергосервисными мероприятиями, коммерческим учетом и т.п. Цифровая трансформация и внедрение цифровых инструментов Бережливого производства предполагает аудит бизнес-процессов, разработку вариантов оп-

тимизации и стратегии развития с последующей автоматизацией производств. Проекты по развитию ИТ-инфраструктуры могут включать в себя создание корпоративных сетей связи, собственных или облачных вычислительных ресурсов и систем хранения данных, системное ПО, кибербезопасность. А под человекоцентричными решениями подразумеваются цифровые инструменты охраны труда, техники безопасности, физическая охрана периметра и пр.

Сегодня из-за дефицита персонала и роста стоимости рабочей силы интерес бизнеса к инструментам цифровизации и автоматизации заметно возрос.

«Но ни цифровизация, ни автоматизация – не самоцель, а только средство повышения эффективности бизнес-процессов, — объяснила необходимость внедрения технологических решений на производствах директор по работе с корпоративным и государственным сегментами региональной дирекции «Волга» ПАО «Ростелеком» Екатерина Соболева. – Мы стараемся помогать заказчикам просчитывать экономические модели с точки зрения достижения целевого эффекта от проведения конкретных мероприятий». Предприятия перед внедрением того или иного решения ставят прикладные экономические задачи: повысить эффективность производства на столько-то процентов, снизить трудоемкость, увеличить выпуск продукции, избавиться от потерь...



«Для повышения эффективности производства нужно на каждом этапе правильно выстроить бизнес-процессы, а затем максимально исключить из них человеческий фактор, что невозможно без использования цифровых инструментов», – утверждает Соболева. А потому специалисты «Ростелекома» проводят анализ существующих бизнес-процессов на предприятии заказчика, находят возможности их совершенствования для снижения потерь. Уже один этот шаг должен дать компании экономический эффект. Затем подбираются цифровые технологические инструменты автоматизации процессов, которые вызовут кумулятивный эффект роста бизнеса компании-заказчика.

Для решения таких задач, говорит директор проектного офиса по отраслевым решениям региональной дирекции «Волга» ПАО «Ростелеком» Владимир Устюжанинов, была сформирована специальная команда Проектного офиса. В нее вошли не только специалисты «Ростелекома», но и сотрудники с опытом работы в профильных вендорах, системных интеграторах и на производстве, которые понимают потребности бизнеса и имеют опыт внедрения решений на предприятиях разных отраслей. При этом специалисты приволжского Проектного офиса постоянно общаются со своими коллегами из других Федеральных округов страны. По словам Владимира Устюжанинова, в «Ростелекоме» создан специальный информационный ресурс, на котором фиксируются внедренные или пилотируемые решения. «Можно зайти на этот ресурс, посмотреть, кто внедрял тот или иной продукт, и, в случае возникновения потребностей, выйти на коллег и обменяться опытом», – утверждает Владимир Устюжанинов.

Он добавляет, что бизнес довольно активно обращает внимание на тему цифровой трансформации и автоматизации. Если говорить про отраслевой портрет, то можно отметить, что в авангарде процесса стоят отрасли обрабатывающей промышленности, т.к. именно они являются поставщиками готовой продукции для удовлетворения возросшего спроса на внутреннем рынке.

### Главный вопрос – окупаемость цифровых решений

«Первый вопрос, который ставят перед нами заказчики, – каковы гарантии окупаемости внедрения того или иного решения», – говорит Екатерина Соболева.

По ее словам, корректность расчетов зависит от объема предоставленных клиентом данных. «Чем больший объем информации мы имеем, тем точнее можем спрогнозировать, что произойдет на предприятии в результате внедрения новых технологий», – поясняет Соболева. В качестве примера она привела проект по внедрению предиктивной аналитики выхода из строя технологического оборудования. В результате реализации этого проекта руководство предприятия будет точно знать, когда остановится тот или иной станок и потребуется его ремонт, и сможет заранее принимать осознанные управленческие решения. «Если предприятие точно знает, сколько стоит каждый день простоя станка, расчет окупаемости внедрения предиктивной аналитики выполнить достаточно просто. Если таких вводных нет, точный прогноз невозможен», – объяснила Екатерина Соболева.

В любом случае, специалисты Проектного офиса стараются подбирать для клиентов инструменты с наименьшим сроком окупаемости.

«Мы готовы взаимодействовать в разных сценариях. Готовы заниматься решением конкретных производственных задач путем автоматизации и цифровизации отдельных участков или компании в целом. Но наибольший эффект видим в комплексном подходе при решении бизнес-задач. Эксперты проектного офиса анализируют бизнес-процессы заказчика, подбирают оптимальный вариант достижения бизнес-целей (автоматизация производства, оптимизация и цифровизация бизнес-процессов), прорабатывают техническое решение, оценивают стоимость реализации, подбирают удобную финансовую модель для сделки, реализуют внедрение», – отмечает Владимир Устюжанинов.

Для решения типичных задач в Проектных офисах «Ростелекома», которые работают по всей стране, уже накоплен достаточно большой портфель типовых решений с понятной эффективностью и сроками окупаемости. Если же задача никем ранее не решалась, «Ростелеком» готов вместе с предприятиями запустить пилотные проекты на условиях совместного финансирования или даже полностью за свой счет. «Мы готовы экспериментировать вместе с компаниями различных отраслей, чтобы определить эффект от реализации того или иного проекта, если данное решение может быть масштабировано на других предприятиях страны», – утверждает Екатерина Соболева. – Если эксперимент



**Екатерина Соболева,**  
директор по работе с  
корпоративным и государственным  
сегментами региональной дирекции  
«Волга» ПАО «Ростелеком»



**Владимир Устюжанинов,**  
директор проектного офиса  
по отраслевым решениям  
региональной дирекции  
«Волга» ПАО «Ростелеком»

окажется удачным, заказчик повысит эффективность своего бизнеса. В противном же случае он ничего не теряет». В других случаях выбор инструментов финансирования зависит от проекта. «Ростелеком» готов гибко подходить к структурированию сделок, чтобы помочь наибольшему количеству российских компаний. **NE**

# В РОССИЮ ПРИШЛА ЦИФРОВАЯ ЭРА МЕДИЦИНЫ

Экспериментальный правовой режим в сфере телемедицины продлится в России три года. В нем участвуют 15 частных медицинских организаций (число может увеличиться), а также телемедицинские сервисы «СберЗдоровье», «Доктор рядом» и цифровая платформа мониторинга состояния здоровья пациентов «М-Лайн».



Врачи клиник-участниц проекта после постановки диагноза при первой очной встрече с пациентом теперь могут в онлайн-формате выписывать рецепты на лекарства, дистанционно корректировать лечение или назначать его в тех случаях, когда оно не было назначено на очном приеме.

Федеральный закон о телемедицине, который узаконил общение врачей и пациентов в дистанционном формате, вступил в действие 1 января 2018 года. Согласно закону, врач не мог ставить диагноз по видеосвязи, первичный прием обязательно должен быть очным. Но по телефону либо интернету можно было получить медицинскую консультацию: врач мог заранее собрать жалобы пациента и составить анамнез, поставив окончательный диагноз при очной

встрече с пациентом, и в дальнейшем корректировать лечение только очно. Онлайн-консультации проводились также в формате «врач-врач».

Рамочный закон об ЭПР, который допускал введение особого регулирования в телемедицине на определенный период, вступил в силу в январе 2021 года в связи с пандемией COVID-19. Тогда значительно возросла нагрузка на амбулаторно-поликлиническое звено, поэтому врачам фактически разрешили дистанционно подтверждать диагнозы пациентам с симптомами ОРВИ и COVID-19. В июле того же года были опубликованы поправки в Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», позволяющие применять ЭПР в телемедицине.

Теперь решение перешло в реальную практику. Все рекомендации и назначения, сделанные на дистанционных сеансах, приобретают правовую силу и могут стать предметом судебных рассмотрений при возникновении конфликтных ситуаций. Использование телекоммуникаций окажется большим подспорьем для фельдшеров и начинающих врачей. Предоставив более опытному и квалифицированному специалисту анамнез, историю болезни и данные обследования пациента, они смогут получить консультацию коллеги и поставить пациенту верный диагноз.

В случае положительных результатов пилот будет распространен на все учреждения и станет новым важным этапом в развитии телемедицины – фактически узаконит широкое применение дистанционных технологий обследования и лечения..

## Основные форматы телемедицины

Телемедицинские технологии используются в различных целях. Прежде всего, это диалог между пациентом и врачом или между врачами в режиме реального времени. Во-вторых, это технологии записи, хранения и дальнейшей передачи данных, которые используются, если врач в данный момент недоступен или занят. Пациент может передать свое сообщение или записать видео, в которых описывает проблему, симптомы и т.д. Запись размещается на сервере, где к ней получает доступ врач-специалист, который может предварительно поставить или уточнить диагноз, назначить лечение и/или дополнительное обследование.

Наконец, это может быть и удаленный мониторинг – чаще всего наблюдение за больным с хроническим заболе-

ванием, уже установленным диагнозом и назначенным лечением. В этом случае медицинские работники контролируют его состояние с использованием дополнительных гаджетов, датчиков и т. п.

Телемедицина может использоваться также для обучения сотрудников, для помощи более опытных специалистов менее опытным, в том числе в процессе проведения операций, для организации медицинских консилиумов и т. д. При этом могут использоваться как Интернет, так и видеоконференцсвязь, аудиоканалы для передачи данных, дистанционно управляемые приборы с выходом в Интернет. Используются медицинские и радиологические информационные системы в целом, электронные медицинские карты и пр.

Одной из самых современных технологий телемедицины является роботизированная хирургия: она позволяет проводить операции дистанционно, когда врач-хирург находится в одном месте, а его манипуляции в удаленной операционной повторяет робот. Практика показала, что при этом действия робота могут быть даже более точными и тонкими, чем движения рук врача.

### Возможности безграничны

«В современном мире телемедицина становится все более распространенной и востребованной формой оказания медицинской помощи, – считает **руководитель маркетингового агентства «Ростсайт» Владимир Кривов.** – Все разнообразие услуг телемедицины предоставляется не только медицинскими организациями, но и различными страховыми компаниями, сотовыми операторами и интернет-платформами. Передовые медицинские технологии и искусственный интеллект сокращают время и улучшают точность диагноза. Пациенты получают набор медицинских услуг прямо из дома, независимо от расстояния, что особенно важно для тех, кто живет в отдаленных регионах или сталкивается с физическими ограничениями. Студенты медицинских учебных заведений могут тренироваться на симуляторах виртуальной реальности, развивая свои навыки».

«Телемедицина все ближе к тому, чтобы стать стандартом взаимодействия врача и пациента в XXI веке, – отмечает **руководитель компании «Нейротехнолоджи» Юрий Корюкалов.** – Главными вопросами остаются качество диагностики и мониторинг

процесса лечения. Здесь на помощь проходят современные экосистемы: используются медицинские трекеры, аналогичные популярным «умным» часам, датчики или целые комплексы по снятию ЭКГ. Врач получает оперативную информацию о состоянии пациента, при этом система сама указывает на показатели, требующие его внимания, и формирует список рекомендаций. При использовании нейросетей можно выявлять биомаркеры конкретных рисков или кризисных состояний здоровья».

«Хорошо зарекомендовал себя формат «врач-врач», позволяющий получить консультацию у коллеги – более узкого специалиста, – отмечает **коммерческий директор компании «Новабиом» Мария Дринберг.** – Услуга востребована между специалистами разного уровня, разных медучреждений и даже разных стран, и практикуется как государственными, так и частными клиниками. Чуть сложнее вопрос с пациентами. Некоторые настороженно относятся к рекомендациям специалиста, консультирующего их удаленно, без прямого контакта. Однако практика показала, что у лидеров рынка телемедицины довольно высокое качество врачебных консультаций. Внимательные и профессиональные врачи, способные быстро дать эффективные рекомендации оказались весьма востребованы. Практика показывает, что после тест-драйва услуги практически 100 процентов пациентов включили в свою жизнь дистанционные медсервисы».

«Новые возможности открывают устройства и приложения, позволяющие в реальном времени отслеживать показатели здоровья, – рассказал **исполнительный директор компании IT Test Денис Чекрыгин.** – Они преобразуют, например, уход за пожилыми людьми. С помощью мобильного приложения сами пациенты могут самостоятельно следить за своим состоянием и вовремя принимать лекарства, а приложение для опекуна позволяет контролировать, принято ли лекарство вовремя, когда будет следующий прием, как чувствует себя пациент, какие записи он оставляет в аудио- и видеодневниках. Если прием лекарства пропущен или оно принято не в той дозировке, то опекуну на мобильное приложение приходит уведомление. То есть появляются персонализированные «умные» девайсы, позволяющие



составлять планы лечения и реабилитации, а также отслеживать прогресс. Возможно, это позволит свести на нет и риск врачебных ошибок».

### Перспективы обнадеживают

«Национальный проект «Здравоохранение» определил цифровизацию системы как одну из ключевых задач, – подчеркивает **руководитель Школы медицинского бизнеса Анна Соломахина.** – Обозначены такие задачи, как проведение мониторинга состояния здоровья пациентов благодаря использованию цифровых технологий; индивидуальное сопровождение пациентов по ОМС; создание и разработка цифровых сервисов для медперсонала и пациентов. Поставлена задача к концу 2024 года усовершенствовать систему не только для сбора и анализа данных, но и разработать для этого необходимые цифровые устройства, платформы и технологии».

«В результате слияния ИТ-компаний, технологий, телеком-компаний и других участников, создается основа для государственно-частного партнерства в сфере цифрового здравоохранения, – резюмирует Анна Соломахина. – Это послужит толчком к появлению новых услуг и цифровых продуктов. Вторым важным аспектом является появление крупных медицинских центров, так называемых «умных» госпиталей будущего, где будут сосредоточены все передовые возможности в лечении. В-третьих, цифровые экосистемы дают возможность формировать персонализированный подход к пациенту и за счет этого совершенствовать качество услуг. Цифровые экосистемы создают новые возможности как для ученых, врачей, инженеров, так и для страны в целом. **NE**

# Я ВИЖУ РЕЗУЛЬТАТ!

Офтальмологическая клиника «Тонус АМАРИС» рада поделиться беспрецедентной новостью о приобретении двух новейших лазерных установок, которые поднимают офтальмологическую помощь в Приволжском Федеральном Округе на качественно новый уровень.



**Антипенко  
Лариса  
Анатольевна**  
Главный врач клиники  
«Тонус АМАРИС»,  
рефракционный хирург,  
врач высшей категории.



**Кудрявцев  
Юрий  
Михайлович**  
Зам. главного врача  
клиники «Тонус АМАРИС»,  
рефракционный хирург,  
врач высшей категории.

«Тонус АМАРИС» изначально основывался как клиника высоких технологий. Эту планку мы держим и по сей день: идем в ногу со временем, следим за новинками и тенденциями мирового рынка, непрерывно внедряем передовые технологии на благо наших пациентов.

Рады сообщить, что благодаря появлению в нашей клинике новейших лазерных установок Schwind Amaris 1050 RS и Navilas 577s мы можем предложить жителям Нижегородской и близлежащих областей поистине инновационные технологии, не имеющие аналогов в нашем регионе. Теперь у наших пациентов появилась возможность вернуть зрение на самом современном лазере!

SMILE – методика на лазере VisuMAX 500 особо ценится продвинутыми современными людьми. Эта процедура обеспечивает самую быструю реабилитацию. Важно отметить, что безлоскутная технология лазерной коррекции зрения становится единственно возможной при определенных видах профессиональной деятельности, а также для спортсменов.»

«Schwind Amaris 1050 RS – новинка в семействе лазеров Amaris, которая обеспечивает неоспоримые преимущества. Новейшие технологии вкупе с использованием возможностей искусственного интеллекта позволяют лазеру автоматически распознавать и реагировать на любые движения глаз, что полностью исключает возможность повреждения роговицы.»

Приоритетом в нашей работе являются безопасность и качество. Поэтому от пациентов мы слышим: «Я вижу результат!»

## НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА

- **Лучший тандем лазеров для лазерной коррекции зрения:**  
Schwind Amaris 1050 RS (Германия) – самый быстрый, самый точный, самый безопасный рефракционный лазер;  
VisuMAX 500 (Германия) – лазерная коррекция зрения по методике SMILE (безлоскутная технология, обеспечивающая быструю реабилитацию).
- **Бесконтактные лазерные технологии** для лечения патологии сетчатки, эксклюзивно представленные в Нижнем Новгороде в клинике «Тонус АМАРИС»:  
Navilas 577s (Германия) – новейший лазер с навигационно-сканирующей технологией и системой визуализации позволяет контролировать процесс операции и получать стопроцентный результат.
- **Специалисты с большим стажем работы:**  
Антипенко Лариса Анатольевна, 28 лет опыта в рефракционной хирургии;  
Кудрявцев Юрий Михайлович, 22 года опыта в рефракционной хирургии;  
Шахалова Анна Павловна, 20 лет опыта в лазерной хирургии.  
Наши хирурги постоянно повышают свою квалификацию, в том числе на международном уровне. За время их профессиональной деятельности было проведено более 1 млн. успешных операций.
- **Сервис и комфорт для пациента:**  
Диагностика, операция и реабилитация в самые кратчайшие сроки (до 1 суток);  
Все обследования абсолютно безболезненны, а для снятия малейшего дискомфорта и для полного спокойствия пациента во время проведения процедуры используется седация.



# НОВЫЕ ЛАЗЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЗРЕНИЯ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ



**Шахалова  
Анна  
Павловна**

Заведующая отделением лазерной хирургии клиники «Тонус АМАРИС», лазерный хирург, к.м.н., член группы «Научный авангард» Российского глаукомного общества, врач высшей категории.

«Многие заболевания глаз абсолютно бессимптомны, и пациент зачастую о них просто не знает – они выявляются только на комплексной компьютерной диагностике. Поэтому благодаря технологии ай-трекинг и уникальной системе визуализации нашего оборудования мы можем зафиксировать и продемонстрировать пациенту наличие заболевания. Лазер Navilas 577s оснащен собственным искусственным интеллектом, что сводит вероятность возникновения ошибки во время операции к нулю. Это позволяет нам получать наилучшие клинические результаты. Пациент сам отслеживает на мониторе все манипуляции на сетчатке и наглядно видит результат. Это дополнительно повышает доверие наших пациентов.

Так что с Navilas 577s бесконтактное лечение патологий сетчатки становится реальностью! И мы снова слышим от благодарных пациентов: „Я вижу результат!“»



# ТРИДЦАТЬ ЛЕТ ЗА ПЯТИЛЕТКУ

Россия находится в критической зависимости от поставок микроэлектроники. Развитие собственного производства невозможно без освоения технологии изготовления рентгеновских литографов. Эту задачу стране предстоит решить в ближайшие пять-семь лет. Насколько это реалистично?



После начала попыток тотальной изоляции России микроэлектроника оказалась в наиболее сложном положении – в других критически важных отраслях импортозамещение проходит существенно быстрее. Это связано с особенной сложностью процесса производства оборудования для микроэлектроники и традиционным отставанием в этой сфере еще со времен СССР. Даже в разработке и внедрении в производство авиационных и ракетных двигателей, являющиеся сравнимо сложными изделиями, страна продвигается существенно быстрее, поскольку по авиадвигателям отставание СССР было не столь значительным, а в ракетных – наша страна даже и лидировала.

Ключевыми, наиболее сложными и самыми дорогими для производства элементами микроэлектроники являются

рентгеновские литографы. Технология рентгеновской литографии разрабатывалась «всем миром» с начала 1990-х, а воплотилась в коммерческих машинах для серийного производства лишь в самом конце 2010-х. То есть, мир потратил на их разработку 30 лет. Для обретения технологической независимости Россия обязана освоить их самостоятельное производство в пять-семь лет. Возможно ли это?

Специалисты считают эту задачу решаемой.

## Каковы возможности ускорения разработки?

Во-первых, когда в 90-х разработки только начинались, пришлось потратить массу времени и сил на научно-исследовательские работы, пробуя различные варианты, в том числе, и тупиковые и

разрабатывая сопутствующие технологии, часть из которых оказалась ненужными. Сегодня в России уже имеется большинство нужных для построения рентгеновского литографа технологий, некоторые из которых появились благодаря участию ИФМ РАН в совместной работе с мировым лидером – нидерландской компанией ASML. А оставшиеся достаточно просто скопировать. Повторить то, что уже сделано, в современном мире намного легче.

Во-вторых, когда какая-то технология вдруг давала нужный результат, ее начинали дорабатывать вне зависимости от того, насколько она оказывалась удачной. Это касается, например, установки рентгеновского излучения на основе олова с длиной волны 13,5 нм. Как выяснилось впоследствии, выбор был не очень удачным, но на нем в дальнейшем

строилось все остальное. Когда вложились во что-то одно, менять это на что-то другое уже очень не просто. Но такой излучатель имеет массу проблем. Начиная разработку с нуля, можно избежать выявленных недостатков первопроходцев.

В российском проекте предполагается использовать другой источник рентгеновского излучения – на основе ксенона, первые публикации по которому появились в научной литературе только в 2018 году. Он в разы компактнее, дешевле и намного «чище» оловянного. Помимо этого, лазер, использующийся для работы рентгеновского излучателя, требуется на порядок меньшей мощности.

В-третьих, рентгеновские литографы ASML разрабатывались с расчетом на ту же производительность, на которую ранее разрабатывались DUV-литографы (с источником излучения глубокого ультрафиолета), поскольку фабрики должны были обеспечить потребности всего мира. Но это загнало мирового лидера производства литографов ASML в очень тяжелое положение: столь высокую производительность можно было сохранить только сильным удорожанием важнейших компонентов литографа и повышенной стоимостью его дальнейшего обслуживания из-за частых замен износившихся или загрязненных дорогостоящих расходников.

Российские специалисты считают, что спустя 30 лет – на этапе сегодняшнего технологического развития – можно построить тот же самый рентгеновский литограф меньшей производительности (до 100 пластин в час), силами одной только России не за 30, а всего за пять-семь лет. Цена такого оборудования будет кратно дешевле, при этом себестоимость изготавливаемых на нем пластин окажется даже ниже.

### На каком этапе российские разработчики находятся сейчас?

По словам замглавы Минпромторга Василия Шпака, производство российского литографа для топологии 350 нанометров начнется уже в нынешнем 2024 году, а оборудование для выпуска чипов с топологией 130 нанометров – в 2026 году. Соответственно, серийное производство машин для топологии 350 нанометров намечено на середину 2025-го года, а сформировать полноценные производственные линии станет возможно уже в 2026 году. То же самое и относительно литографов на 130 нм. В 2026 году закончится ОКР, производить

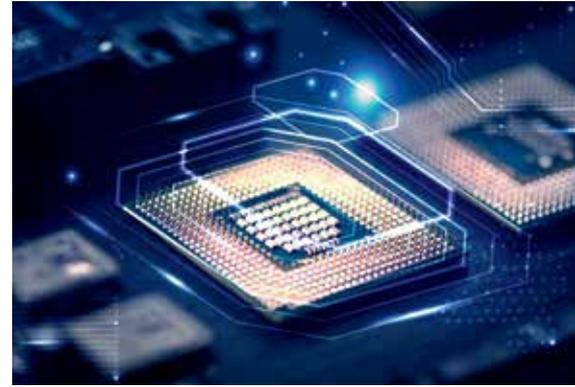
их начнут в 2027-м, а полноценные линии заработают в 2028 году.

Техпроцессы 350 и 130 нм часто называют устаревшими, подразумевая, что самые последние из освоенных техпроцессов приближаются к 2 нм. Такое определение было бы корректно, если бы по нормам 350 и 130 нм уже ничего нигде не выпускалось. Однако это довольно ходовые в мире современные нормы для производства микросхем, которым не требуется высокая экономичность и производительность. Поэтому такие техпроцессы корректнее называть не устаревшими, а габрыми или толстыми.

А какие техпроцессы нам реально нужны? Техпроцессы от 45 нанометров и тоньше используются в мире преимущественно для процессоров и памяти – это примерно 10-15% рынка в денежном и количественном выражении. Вся остальная микроэлектроника, а это микроконтроллеры, силовая электроника, телекоммуникационные схемы, автомобильная электроника, как и многое другое, исходя из требований технологии и экономики, производится в диапазоне топологических размеров 350-65 нанометров. И будет производиться по этим нормам еще лет десять, а это примерно 60% рынка.

Не обязательно быть абсолютным лидером, чтобы оставаться страной, способной принимать суверенные решения. Для этого достаточно иметь весь стек технологий в данной сфере, а уж по каким нормам делать процессоры для серверов, ракет и спутников, 28 нм или 2 нм – это уже дело второстепенное. Несомненно, влияющее на технические характеристики конечных изделий, но второстепенное.

Таким образом, России нужно решить всего лишь половину проблемы, которую решал в свое время для себя СССР – обеспечить производство процессоров для нужд инфраструктуры государства. Вторую половину – обеспечить процессорами гражданский рынок – России решать не нужно, поскольку тут угрозы даже не просматриваются. А войти в пятерку технологических лидеров вполне реально, если обратить внимание на то, кто имеет компетенции производства литографов, использующихся для организации техпроцессов тоньше 28 нм. А это всего три страны: Нидерланды, Япония и (с недавних пор) Китай. При этом надо понимать, что на эти страны работают высокотехнологичные компании и наука многих других стран. ASML производит только 15% компонентов своих передовых литографов самостоя-



тельно. Например, оптику и источники излучения для литографов ASML делает Германия. Большинство патентов использованы из США. В некоторых случаях ASML напрямую приобретает своих поставщиков, что дает ей больший контроль над цепочкой поставок.

Еще один немаловажный фактор – Россия параллельно с DUV-литографами (для эволюционных техпроцессов 350 нм и 180 нм) разрабатывает и EUV-литограф (сразу для техпроцесса 28 нм), который не так далек от реализации благодаря уже пути, пройденному ранее наукой (в том числе, внезапно, и российской). Работы по НИОКРу над этим проектом сейчас финансирует Росатом.

Помимо литографов в производственных линиях необходимо еще около двухсот единиц другого самого разнообразного оборудования. Это и установки травления и осаждения, центрифуги для нанесения резиста, аппараты для ионной имплантации, машины для тестирования поверхности пластин, микроскопы и другое оборудование; чистая химия, а именно, сам фоторезист нужной степени чистоты, азот, неон, гелий, водород (для EUV-литографии), углекислый газ и т.п. Также, конечно, нужны пластины из монокристаллического кремния.

Работы по всему вышеперечисленному проводятся как в направлении собственной разработки (идут соответствующие НИОКРы), так и в направлении поиска возможного импорта, поскольку не все удастся разработать быстро, а многое нужно уже сейчас.

К 2026-му году должны закончиться ОКР и на фоторезисты для топологических норм 350 и 130 нм. Примерно к тому же времени должны завершиться ОКРы на установки осаждения и другое оборудование и материалы. Таким образом, работы ведутся по всем фронтам. Путь, который мир прошел за 30 лет, мы пройдем в разы быстрее. **NB**

# СТРАТЕГИЯ НАДЕЖНОСТИ

Благодаря проведенному в последние годы комплексу работ по реконструкции и модернизации энергетической инфраструктуры в Дзержинске, Кстово и Кстовском муниципальном округе ПАО «Т Плюс» не допустило здесь в прошедшем отопительном сезоне технических инцидентов с длительным отключением потребителей. В нынешнем году, несмотря на санкционные сложности, работа над повышением надежности теплоснабжения продолжится.



**Александр Фролов,**  
директор  
Нижегородского  
филиала «Т Плюс»

## Плоды большой перекладки

Отопительный сезон 2023–2024 годов оказался одним из самых сложных для российских коммунальных служб за последние два десятилетия. Из-за аварий на теплотрассах в разных регионах страны без отопления оказались сотни тысяч человек. В Дзержинске, Кстово и Кстовском муниципальном округе, теплоснабжение которых осуществляет «Т Плюс», ничего подобного не было. «Этот сезон был обычным, ничего сверхъестественного не происходило. В городах присутствия нашей компании, как и все последние годы, фиксировалось снижение повреждаемости – как по количеству, так и по срокам устранения дефектов», – отмечает директор Нижегородского филиала «Т Плюс» Александр Фролов. Ежегодное снижение повреждаемости – итог «большой перекладки», которую провела компания за три предыдущих года».

В рамках проекта, который назвали в «Т Плюс» «большой перекладкой», компания последовательно наращивала объемы замены трубопроводов теплоснабжения. Так, в 2021 году в Дзержинске реконструировали порядка 11 км магистральных, квартальных и распределительных теплосетей, в 2022-м – 13 км, а в 2023-м – рекордные 22,5 км.

«Мы заменили 43% всех магистральных трубопроводов в Дзержинске, – рассказывает Александр Фролов. – Осталось лишь несколько участков магистралей двадцатилетнего «возраста», но, во-первых, они хорошо резервируются и в случае порывов мы нагружаем по гидравлике другие трубопроводы, и потребители даже ничего не замечают. А во-вторых, по правилам после двадцатилетнего срока эксплуатации трубы требуется её диагностирование. В срочной замене необходимости нет».

В Кстовском округе была выработан курс на первоочередную замену источников тепла, поскольку в населенных пунктах района работало много старых, неэффективных по сегодняшним меркам котельных. С 2017 года, когда «Т Плюс» взяла объекты теплоснабжения города и района в тридцатилетнюю концессию, прошли техническое перевооружение все 28 котельных. Фактически поселения округа сегодня отапливают новые генерирующие объекты с КПД выше 90%, модернизированы и все тепловые пункты, теплокамеры и насосные станции в городе.

Все объекты теплоснабжения «Т Плюс» в обоих муниципалитетах автоматизированы и управляются дистанционно из диспетчерских Дзержинских и Кстовских тепловых сетей, на сетях создана система индикативного онлайн-учета тепловой энергии. Диспетчеризация позволяет максимально быстро реагировать на изменение температуры наружного воздуха, выявлять, а значит и устранять возможные повреждения. Причем автоматизация и цифровизация объектов теплоснабжения выполнены с использованием российского программного обеспечения.

«В 2020 году в Афонино Кстовского округа во время пандемии коронавируса в котельной оставался один оператор, а котельная должна была работать круглосуточно семь дней в неделю. Мы еще раз убедились, что человек – самое слабое звено в системе теплоснабжения, и ускорили внедрение автоматизации, – вспоминает Александр Фролов. – Я посоветовал бы всем российским коллегам усилить работу по автоматизации, тем более, что сейчас автоматика существенно подешевела».

## Модернизация без остановки

Важнейшим инвестиционным проектом «Т Плюс» в Нижегородской области в текущем году стала модернизация водоподготовительной установки Сормовской ТЭЦ. Работы уже близки к завершению,



ввести новое оборудование в эксплуатацию планируется в июне. В химическом цехе смонтировали три технологические цепочки современных противоточных двухкамерных ионообменных фильтров производительностью по 35 т/ч каждая, также модернизируется узел подачи реагентов – серной кислоты и едкого натра на регенерацию фильтров. Технологические процессы работы и регенерации блоков фильтров будут автоматизированы. «Использование противоточного фильтрования взамен прямоточного существенно сократит расход щелочи и кислоты на выработку химобессоленной воды для подпитки котлов и системы горячего водоснабжения, снизит объемы водопотребления, сточных вод и сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду», – объяснил цель проекта Александр Фролов. Это подтверждается цифрами: в предшествующие годы на противоточную технологию водоподготовки перешли Новогорьковская и Дзержинская ТЭЦ, и в результате суммарное водопотребление станциями филиала сократилось на 900 тыс. т в год, а расход химреагентов – более чем на 2,5 тыс. т в год.

В Дзержинске в этом году компания планирует реконструировать павильон №7 магистральных тепловых сетей. Для него

построят новое здание, в нем разместится комплекс высокотехнологичной запорной арматуры, оснащенный современной автоматикой. Павильон тепломагистралей – важный элемент системы теплоснабжения: здесь производится распределение потоков теплоносителя, поступающего с ТЭЦ. Ранее, в 2021-2022 годах, компания реконструировала павильоны №2 и №3, и это позволило обеспечить подачу теплоносителя на город отдельно по очередям, что повысило надежность системы: если на одном из тепловых выводов с ТЭЦ случится повреждение, тепло в город будет поступать по другой магистрали.

На Новогорьковской ТЭЦ в марте-апреле прошла капитальный ремонт (на языке технической документации – инспекцию типа «С») газовая турбина №2. Турбину мощностью 176 МВт разобрали и собрали заново, на ней заменили горелки камеры сгорания и все элементы проточной части – рабочие и направляющие лопатки трех ступеней и термозащитные экраны статора и ротора. Одновременно рамках масштабного технического мероприятия проведен капремонт генератора, а также плановый ремонт котла-утилизатора парогазового энергоблока. Позднее в этом году инспекцию «С» пройдет и газотурбинная установка №1.

По регламенту капитальный ремонт газовые турбины должны проходить после каждых 36 тыс. часов работы – в среднем раз в пять лет. Предыдущая большая инспекция газовых турбин Новогорьковской ТЭЦ проводилась в 2019 году – в иной геополитической реальности, до введения странами Запада антироссийских санкций. Однако сложности с поставками импортного оборудования, в том числе автоматики, удалось преодолеть с помощью импортозамещения, причем процесс этот начался еще до введения санкций.

«Большая часть необходимых комплектующих высокого качества сегодня уже изготавливаются в России, – говорит Александр Фролов, – проблемы же с теми элементами, которые не производятся в стране, компании удалось решить». По его словам, за последние десять лет Россия прошла огромный путь в плане импортозамещения энергетического оборудования и автоматики. «Уже в 2020 году мы с радостью убедились, что ситуация изменилась: российское оборудование оказывается не хуже зарубежного, при этом его стоимость может быть на порядок ниже. Поэтому постепенно мы начали апробировать и внедрять автоматику наших производителей и убедились, что она работает очень качественно и надежно». **НБ**

# КАК ПРИВЛЕЧЬ НА ПРЕДПРИЯТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ЭЛИТУ?

Дефицит кадров особенно остро ощущается сегодня в промышленности, где растут объемы производства, и в IT-секторе, который призван обеспечить цифровизацию российской экономики. Как решить проблемы с привлечением и удержанием ценных специалистов – рассказала NB руководитель обособленного подразделения Coleman Group в Нижнем Новгороде Анна Масленкова.



**Анна, почему крупные промышленные предприятия обращаются к вам, ведь у них наверняка есть штатные специалисты по кадрам?**

Да, на крупных промышленных предприятиях, как правило, есть свои рекрутеры. Несмотря на это, обращения в кадровые компании на услугу «подбор персонала» существовали всегда, а сейчас, с ростом дефицита работников, особенно «синих воротничков», их количество существенно увеличилось.

Во-первых, взаимодействие с провайдером позволяет значительно сэкономить ресурсы предприятий. Здесь мы говорим о стоимости размещения объявлений для подбора кандидатов, которая выросла за последний год; стоимости доступа к базам рабочих сайтов для поиска сотрудников; стоимости профессионального развития штатного рекрутера, включая его заработную плату, расходы на соцпакет и обслуживание рабочего места; стоимости исследования рынка труда.

Обращаясь за подбором в Coleman Group, компания платит только гонорар – один раз и уже за одобренного и принятого на работу кандидата. Также, мы бесплатно заменяем непрошедших испытательный срок работников.

Во-вторых, мы взаимодействуем не только с работными сайтами, но и применяем множество различных инструментов, пробуем новые каналы. Coleman Group обладает своей базой данных, которая постоянно обновляется. Эффективный поиск требует обращения к нескольким источникам, поэтому мы используем сайты, соцсети, профессиональные сообщества и многое другое.

В-третьих, рекрутер провайдера берёт на себя не только рутинную часть отбора (просмотр резюме, звонки, встречи), но и квалифицированную оценку кандидатов, а также тщательную проверку рекомендаций с предыдущего места работы.

### Какие ваши услуги, кроме подбора персонала, востребованы промышленными предприятиями сегодня?

Да, безусловно, помимо услуги подбора персонала для промышленных предприятий интересен еще ряд направлений.

Аутсорсинг производственных функций – передача организацией определенных производственных бизнес-процессов, низкоквалифицированного и среднеквалифицированного труда в управление Coleman Group.

Применяя индустриальный аутсорсинг, мы предоставляем предприятию возможности концентрировать усилия на непосредственных задачах производства.

Анализ заработных плат и компенсаций – это услуга по анализу рынка заработных плат, позволяющая получить актуальную информацию об уровне оплаты по интересующим Заказчика позициям в запрашиваемом регионе и в конкретных отраслях экономики. Исследование дает возможность компании оценить свое положение на рынке оплаты труда, определить сильные и слабые стороны своей компенсационной политики.

Кадровый аудит – это проверка документации компании, относящейся к кадровому учету, для выявления несоответствий в ней. В рамках услуги проводится проверка наличия кадровых документов и их экспертиза. Ее результатом является выявление всех нарушений и неточностей, а также детальные рекомендации по их устранению.

Нормирование труда работников – комплекс мероприятий по измерению количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии. Объектами нормирования труда являются трудовые действия, движения и операции работников, которые изменяются с помощью временной шкалы (в секундах, часах, минутах). Целью измерения обычно служит расчет оптимального времени на осуществление той или иной рабочей операции.

Я перечислила лишь наиболее востребованные услуги, но мы не ограничиваемся только этим перечнем. Есть кейсы, когда услуга разрабатывается под определенные задачи Заказчика.

### В Нижнем Новгороде много IT-компаний, причем и федерального, и международного уровня. А как обстоят дела с IT-специалистами?

На нижегородском рынке кадровый голод в сфере информационных техноло-

гий не ослабевает. Спрос на опытных программистов по-прежнему высок, при этом, кандидатов с соответствующей квалификацией недостаточно. Кадровый рынок в ИТ достаточно насыщен фрилансерами и проектными специалистами, не имеющими релевантного образования и опыта. Тогда как, напротив, остро необходимы те, кто имеет фундаментальное образование в области ИТ и прикладной опыт. Особенно это заметно в направлениях мобильной разработки (iOS/Android), web (Python, JS, Java), а также среди специалистов по анализу данных и UI/UX. Решению проблемы помог бы только кардинальный пересмотр образовательных программ и вовлечение крупных ИТ-компаний в коллаборацию с ВУЗами. По сути, эта коллаборация уже происходит, когда «хантят» успешных студентов последних курсов. Крупный бизнес стремится к возвращению кадров своими силами, поэтому большая часть выпускников таких программ остается внутри бизнес-структур, оставляя рынок по-прежнему «пустым».

По большому счету, сегодня компании из разных отраслей конкурируют за одних и тех же ИТ-специалистов, поэтому тема привлечения и удержания кандидатов актуальна для бизнеса разных масштабов.

Но пока демографическая «дыра» и недостаток ВУзовских площадок остаются определяющими факторами, ИТ-игрокам ничего не остается, как растить кадры самостоятельно.

### Чем нижегородский рынок труда 2024 отличается от общероссийского? Что нужно учитывать руководителям?

Работодателям пришлось действительно серьезно пересмотреть подходы к подбору и найму, и если раньше фокус был на поиске новых людей, то сейчас все чаще бизнес говорит об удержании и сохранении команды.

Растет дефицит кадров. В промышленности, где на фоне активного импортозамещения и СВО увеличиваются объемы производства, тренд особенно заметен. Например, в значительно загруженном сейчас оборонно-промышленном комплексе открыто более 7,5 тыс. вакансий. Предприятия региона остро нуждаются в «синих воротничках»: сегодня эту категорию работников вполне можно назвать производственной элитой, в том числе, и с точки зрения предлагаемых зарплат. В каждой третьей вакансии для рабочего персонала сегодня указана зарплата на

20 тыс. руб. выше, чем средняя по рынку, а в каждой шестой — в два раза выше средней. Так работодатели стараются не только переманить персонал у компаний-конкурентов, но и привлечь людей из других профессиональных сфер.

В настоящее время незадействованных трудовых ресурсов практически не осталось. При этом существующий кадровый голод является не только количественным, но и качественным. Экономика, в особенности промышленный сектор, который преодолел досанкционный уровень, остро нуждается прежде всего в квалифицированных специалистах. Их недостаток невозможно восполнить срочными мерами, такими как повышение заработной платы, миграционным притоком либо обелением теневого сектора, в котором по большей части трудятся неквалифицированные рабочие. В моменте предприятия пытаются конкурировать за ограниченный кадровый ресурс, начав зарплатную гонку. В целом для экономики в среднесрочной перспективе преодолеть количественную нехватку персонала в полной мере невозможно, поэтому единственным решением остается увеличение производительности труда, а также оптимизация бизнес-процессов за счет модернизации и цифровизации. А повысить квалификацию довольно многочисленной рабочей силы, занятой низкоквалифицированным трудом, в будущем возможно через развитие системы профессиональной переподготовки.

С другой стороны, стоит ожидать дальнейшего роста зарплатных ожиданий со стороны соискателей. Они будут расти более интенсивно, чем предложения работодателей. Люди видят, что работа есть, и имеют возможность выбирать лучшие условия.

Компаниям стоит рассмотреть увеличение числа вакансий с гибкой занятостью, что позволит работать с разными группами соискателей, в том числе пенсионерами, студентами, самозанятыми. Кроме того, руководителям необходимо подумать о развитии программ заботы о сотрудниках, как о способе удержания людей в командах и повышения их лояльности.



# ОФИС КАК СТИЛЬ ЖИЗНИ

В последнее время конкуренция между компаниями за лучшие кадры резко обострилась. Поэтому российские предприятия уделяют все больше внимания повышению качества своих офисных пространств, их комфортности и мобильности. Об основных тенденциях в создании современных офисов NB рассказала директор компании «Офис-Галерея» Людмила Солилова.



**Людмила Викторовна, какова в настоящее время ситуация на рынке офисной мебели? Как влияют на нее такие противоположные факторы, как развитие удаленной работы и стремление компаний вернуть сотрудников в офисы и обострившаяся борьба за квалифицированные кадры?**

Во время пандемии все прогнозировали, что офисы умрут, но эти прогнозы не сбылись. Пандемия просто перераспределила ресурсы. С появлением концепции гибридного рабочего пространства, когда сотрудники работают как из дома, так и из офиса, потребность в удобной и функциональной офисной мебели только увеличилась.

Внешние события меняют людей, и запросы на офисы также меняются. Офис, как ни странно, больше не место для работы. Он должен соответствовать жизненному циклу человека, его бытовым и интеллектуальным потребностям, быть местом для коллабораций, образования, переговоров и встреч. Я по-прежнему считаю, что люди, регулярно и лично контактирующие с коллегами, находятся в более выгодном положении. Есть результаты исследований, подтверждающие, что мы работаем лучше, когда встречаемся лично в рабочих пространствах, а не просто видим изображение коллег на экране.

**Как в связи со всем этим меняются запросы к офисам со стороны работодателей?**

Работодатели задумались, как на имеющихся площадях увеличить качество офиса, его отдачу и эффективность, сделать рабочие пространства востребованными для сотрудников. Это спровоцировало спрос на новые виды офисной мебели, которые обеспечивают большую безопасность и комфорт при работе.

В запросах клиентов мы все чаще видим:

- потребность людей на работе менять физическое положение: не только сидеть за своим столом, но и работать лежа, стоя, сидя на пуфе;
- потребность в организации пространств для неформального общения – кофепойнты, лаундж-зоны;
- организация рабочего места с использованием современных систем кабель-менеджмента;
- еще один важный момент - это возможность предоставления сотрудникам личного пространства.

Современные мебельные разработки готовы и могут удовлетворять все эти потребности, независимо от размера офиса. И в выигрыше остаются те работодатели, которые понимают, что офис сейчас – эффективный способ борьбы за лучшие кадры. И это подтверждают исследования: соискатели называют качество офиса – причиной номер два, по которой они выбирают своего работодателя (причина номер один – зарплата).

**В каких отраслях экономики сегодня наблюдается повышенный спрос на офисную мебель и мебель для общественных помещений?**

Конечно, этот вопрос больше к исследовательским компаниям, которые могут предоставить данные аналитики, опросов, глубинных интервью. Я в свою очередь могу дать ответ, опираясь на опыт компании «Офис-Галерея».

Во-первых, развитие внутреннего туризма естественно формирует спрос на мебель для гостиниц, кафе, баров, развлекательных центров.

Во-вторых, общее увеличение числа сотрудников на предприятиях оборонной отрасли позволяет наблюдать нам увеличение закупочных процедур на Электронных торговых площадках госзаказа.

В-третьих, развитие банковской сферы и сети телекоммуникационных компаний отражается в спросе на оборудование региональных офисов различного размера и формата.

Среди наших клиентов есть также медицинские центры и образовательные учреждения, которые заказывают мебель. Отдельно нужно отметить спрос на офисную мебель в компаниях ритейла, причем обычно она отличается от традиционных офисов по своей функциональности и удобству.



Кроме того, сегодня существует повышенный спрос на мебель для создания домашнего кабинета. Особенно активно ее приобретают специалисты IT-сферы, дизайнеры, копирайтеры, логисты и блогеры. И у них есть свои требования к инновационности, эргономичности и мобильности мебели, которые мы готовы удовлетворить.

**Что вы предпринимаете, чтобы удовлетворять меняющийся спрос предприятий разных отраслей экономики? Какие услуги вы оказываете, и какие из них наиболее востребованы потребителями?**

В наше время многие федеральные компании успешно развиваются, открывают новые офисы и филиалы. Причем

требование единого оформления, следования брендбуку, вызывает у них потребность и желание работать с поставщиком не только на территории одного региона. В компании «Офис-Галерея» в последнее время реализуется несколько крупных проектов поставки мебели в различные регионы страны. Мы пользуемся услугами крупных транспортных операторов, отправляем мебель самолетами, паромами, а для сборки мебели имеем разветвленную сеть бригад, с качественным централизованным управлением.

Геополитические изменения изменили и основной пул поставщиков компании: среди предлагаемой продукции мебель более ста крупнейших фабрик России, Белоруссии, Китая. Причем эта продукция и по дизайну, и по техни-



ческим характеристикам не уступает западным аналогам и позволяет удовлетворять потребности даже самых взыскательных заказчиков.

Следуя за потребностями времени и создавая дополнительное удобство для наших клиентов, в компании введен электронный документооборот, проводятся сделки с казначейским сопровождением.

Но какие бы изменения ни происходили в экономике в целом или в конкретной отрасли, для заказчиков одним из главных критериев остается надежность компании-поставщика. И в этом 30-летняя история «Офис-Галереи» является лучшим гарантом надежности.

**Какими компетенциями, на ваш взгляд, должны обладать специалисты компании – поставщика офисной мебели, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов? Каким образом вы развиваете эти компетенции у своих сотрудников?**

Нужно понимать, что наш бизнес – не просто продажа столов и стульев. Это установление связи между человеческими потребностями и дизайнерскими решениями. Наши дизайнеры имеют профильное образование. И это не только знание программ для расстановки мебели, за плечами у них художественная школа, строительный университет. Именно поэтому проекты компании имеют продуманное технологическое и цветовое решение.

Менеджеры по продажам – главное звено. Именно они аккумулируют человеческие потребности и в прямом контакте с потребителем дают то впечатление от товара и услуги, которое никогда не сможет дать интернет-магазин. Сейчас человечность стала цениться больше скорости.

Менеджеры компании «Офис-Галерея» имеют колоссальный опыт поставок, большую «насмотренность» в мебели и дизайне. Каждый сам реализовал десятки, сотни проектов. Кроме того, идет постоянное общение с ведущими дизайнерами на выставках, личных встречах, семинарах. Именно такие встречи дают информацию по новым материалам, цветам, особенностям коллекций. Благодаря им мы в курсе новых тенденций, влияющих на развитие офисной мебели, а также технологий производства, позволяющих следовать офисной моде, но при этом сохранять надежность, удобство и комфорт рабочих мест.

Сборщики компании также проходят постоянное повышение квалификации – через обмен опытом и шефмонтажи, осуществляемые специалистами ведущих российских и мировых фабрик.

В компании «Офис-Галерея» уже 18 лет работает служба контроля обслуживания клиентов. Кроме конкретных решенных проблем, эта работа позволила принять организационные решения, улучшающие качество обслуживания. По нашим данным, количество доволь-

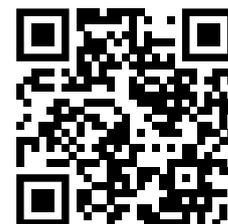
ных покупателей возросло с 71 до 99%. Довольные заказчики – это главный результат нашей работы.

**Какими конкурентными преимуществами обладает ваша компания? Как эти конкурентные преимущества развивались и будут развиваться в дальнейшем?**

Хороший и важный вопрос. Начало нашего разговора было о потребностях людей как главного ресурса любой компании. Это в полной мере относится и к нам. Я считаю, что главное конкурентное преимущество компании «Офис-Галерея» – это команда. И это не только мое мнение, я часто слышу об этом от архитекторов, дизайнеров, представителей заказчиков, которые с нами работают. Я считаю, в нашей команде есть атмосфера драйва, успеха, энергии, взаимной поддержки. Это ярко проявилось, в том числе и в проекте «Танцуй с компанией».

К конкурентным преимуществам «Офис-Галереи», несомненно, стоит отнести две точки розничных продаж, расположенные в Нагорной и Заречной частях города. Кроме прямых продаж, это еще и возможность демонстрации образцов мебели. Мебель предполагает тесный тактильный контакт с человеком, поэтому многие заказчики хотят посмотреть, потрогать, посидеть в кресле, за столом или на диване, почувствовать, как будет выглядеть рабочее место. Какая бы хорошая фотография ни была, но «почувствовать» она не дает. Поэтому часто слышим от заказчиков: «Здорово, что есть возможность посмотреть всё вживую».

Я могу много рассказывать о своей любимой компании, о тесной связи со строительным бизнесом, о продуктивном сотрудничестве с ведущими фабриками и т.д. Но хочу сказать, что у нас строго по закону Парето – постоянные клиенты приносят 80% стабильной прибыли. Уважение заказчика, в первую очередь, учет его потребностей, умение и желание вложить в каждый проект душу, энергию, знание – это и есть главное конкурентное преимущество нашей компании. NB





# ЧЕМ ПРОЩЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ: ЧТО МЕШАЕТ МАССОВОМУ РАЗВИТИЮ ТЕХНОЛОГИЙ УМНОГО ДОМА

Информационные технологии активно проникают в повседневную жизнь: уже более четверти россиян постоянно пользуются умными домашними приборами и гаджетами. На уровне жилых комплексов внедрение умных систем тоже происходит, но пока не столь активно, так как не очень понятно, кто за все это будет платить. Да и не у всех есть желание разбираться в технических тонкостях.



Как умнеют дома и квартиры и каковы перспективы развития технологий в этой сфере, обсудили эксперты на круглом столе «Фонтанки».

## Без лишних усилий

В первую очередь нужно определиться с терминами: что же такое «умный дом»?

«Это возможность для человека экономить время и собственные силы при выполнении повседневных функций, – объясняет **Алексей Сапин, директор по маркетингу REDMOND.** – Сюда относит-

ся, в первую очередь, управление бытом: от включения-выключения света до приготовления еды, уборки дома. REDMOND занимается производством бытовой техники и выпускает, в том числе, умные бытовые приборы, управляемые дистанционно. Они и решают проблему экономии времени и сил человека».

«Это система умных устройств, гаджетов, которые обеспечивают выполнение различных процессов, плюс то, как устроено взаимодействие с ними», – добавил **Роман Блонов, руководитель PropTech Solutions.**

«Тему можно рассматривать и шире – не только как умный дом, а как систему «умная квартира, умный дом, умный район», – говорит **Татьяна Файнблит, директор внедрения цифровых сервисов ГК «А101».** «Я бы назвала все это цифровым стандартом современного жилого комплекса. Для нас важно не то, какие устройства используются в конкретном доме, а то, как происходит их выбор. Решения могут меняться со временем, а стандарты позволяют при реализации конкретных проектов подбирать оборудование и подрядчи-

ков, опираясь на основной документ», – продолжает она.

### На этапе строительства

Часть опций умного дома может быть установлена непосредственно застройщиком.

«У нас есть дома бизнес-класса в ЖК «Новая Скандинавия» в Новой Москве – там установлена система открытия парковок, калиток, удаленного доступа к видеодомофонам, – рассказывает Татьяна Файнблит. – В квартирах поставлены умные розетки, система контроля протечек и управления светом».

В гостиницах и апарта-отелях автоматизация внедряется быстрее, чем в жилых комплексах, отметил Роман Блонов. Причем это подразумевает как «фишки» для использования в номерах, так и автоматизацию различных услуг, связанных с жизнью отеля в целом.

«Самые популярные – открытие замков через мобильное приложение, управление светом внутри номера, опционально – открытие-закрытие штор, – говорит он про опции. – К ним можно добавить умные счетчики, удаленное открытие общей входной двери. А если говорить про софт-автоматизацию – мобильное при-

ложение для взаимодействия с ресепшн, заказа каких-то услуг».

Если территория позволяет, удаленно можно также открывать шлагбаум. В перспективе будет возможна установка ландроматов-прачечных для отелей длительного проживания, которые также управляются из приложения, добавил Роман Блонов.

### Гладить все-таки придется

По данным опроса ВЦИОМ, проведенного в мае 2023 года, рейтинг гаджетов для дома возглавляет умный пылесос – им пользуются 58% от числа тех, кто такие устройства в принципе применяет. На втором по популярности месте – умная колонка (44%), на третьем Smart-TV (12%) и элементы умного дома (10%), рассказал Алексей Сапин.

По его словам, статистика свидетельствует: с той или иной периодичностью умной техникой пользуется более четверти россиян – 28%, причем 14% из них – ежедневно, 9% – несколько раз в неделю. Чаще всего это жители столиц – Москвы и Петербурга в возрасте 25–34 лет.

«Проникновение бытовой техники происходит не очень быстро. Но думаю, что через два-три года в России не останется ни одной семьи, у которой бы не

было какого-то умного бытового прибора, – добавил Алексей Сапин. – Об этом говорят цифры продаж роботов-пылесосов и рост популярности Smart-TV».

«Однако стоит помнить: каким бы умным ни был прибор, полностью избавить человека от участия в процессе уборки или приготовления пищи пока невозможно. Гладить утюгом, резать продукты для мультиварки, вворачивать лампочки в умные цоколи приходится живому человеку, – поясняет Алексей Сапин. – Пока роботы не «захватили и не подчинили себе человечество», нам придется самим участвовать в управлении чайником, домом или той же гостиницей».

### Импортозамещение и санкции

Поскольку создание умных домов и приборов неразрывно связано с программным обеспечением, то санкции со стороны Запада вызывали опасение – как будут функционировать уже внедренные системы.

«Мы тестируем разное оборудование и смотрим на наших конкурентов, которые начали развивать это направление раньше, – рассказывает Татьяна Файнблит. – По платформе, с которой работаем, проблем не появилось».

# Студия

ПРОМЫШЛЕННОЙ  
ФОТОГРАФИИ



Директор, фотограф Александр Ивасенко

+7 903 044 79 97 [ivasenko-studio.ru](http://ivasenko-studio.ru)

**ПОКАЖИТЕ СВОЙ БИЗНЕС С ЛУЧШЕЙ СТОРОНЫ!**

По ее словам, периодическая замена и обновление решений нужны в любом случае, поэтому в целом трудностей не возникает. На рынке представлен достаточный ассортимент устройств: например, тех же видеокамер. При этом для эксплуатации умных домов застройщики создают собственные приложения, в которые могут также интегрироваться умные бытовые приборы и колонки, которые нужны, чтобы управлять техникой через голосового помощника.

По словам Алексея Сапина, почти каждый крупный производитель умной бытовой техники старается самостоятельно разрабатывать программное обеспечение для своих приборов.

«Использование сторонних разработок и приложений дает некоторую экономию. Однако риски, связанные с их контролем и обслуживанием, велики – и они вынуждают производителя развивать собственные цифровые платформы для управления умной техникой, – пояснил он. – При этом практически все разработчики пытаются интегрировать свои приборы с наиболее популярными голосовыми помощниками, понимая логику дальнейшего развития умного дома. Прогресс движется в сторону упрощения жизни потребителей, и будущее умных домов – за искусственным интеллектом. Поэтому в нашем новом приложении Ready for Sky REDMOND реализованы адаптированные под российского пользователя IT-решения, максимально дружелюбные потребителю. Это обеспечивается одновременно удобством самого прибора и удобством управления им через приложение».

«Мы сами производим программное обеспечение: создаем цифровые решения для апарт-отелей, которые называем «цифровой отель на кончиках пальцев», – рассказывает Роман Блонов. – С помощью приложения «диджитал-консьерж» человек, который заселяется в отель, может сделать многое, не привлекая специалистов отеля. Когда мы заходим в проект, то всегда общаемся с девелопером, поэтому могут быть разные решения с точки зрения железа».

Раньше это были и европейские, и российские, и китайские, теперь – китайские и российские бренды, которые создаются все равно в Китае, отметил он. Главная задача – синхронизировать все девайсы, включая систему управления отелем, голосовых помощников и умную технику.

«Нужно, чтобы производитель давал простые API для управления, тогда инте-

грироваться просто, – продолжил Роман Блонов. – На нас санкции не повлияли, но можно вспомнить сбой в апреле-мае 2022 года, когда часть умной техники Сбера перестала работать: она основывалась на платформе, которая присоединилась к американским санкциям. Но в течение трех недель удалось оперативно перестроиться и все «починить».

### Низы не могут, верхи не хотят

Для жилого комплекса, оснащенного умными устройствами, важный вопрос – дальнейшая эксплуатация и оплата сервисов.

«Кто заплатит за улучшения: застройщик, который выстроил этот стандарт, купил устройства, смонтировал их, выбрал или создал платформу по управлению устройствами? Или клиент, который всем этим пользуется? Или все клиенты всех домов на территории ЖК, даже если у них нет этих устройств, но они включены в оплату как дополнительный сервис? – задает вопрос Татьяна Файнблит. – Необходимо понять, как выстроить финансовую модель».

В ГК «A101» провели исследование среди тех, кто управлял умными устройствами с телефона, и тех, у кого такой возможности не было.

«Если они чаще заходят в приложение, то должны чаще покупать услуги, подумали мы, – говорит Татьяна Файнблит. – И действительно, люди стали чаще пользоваться услугами УК и на 15% чаще заказывали платные услуги».

«Исследования показывают, что за возможность управления прибором со смартфона и интеграцию в систему умный дом готовы заплатить больше всего лишь 15% населения. Хотя 54% людей привлекает это в принципе, но доплачивать за «умность» готовы далеко не все, – прокомментировал Алексей Сапин. – Всегда возникает вопрос цены и ценности».

«С умными домами получается интересная ситуация: до квартир эконом-класса еще не добралась диджитализация, и люди не готовы переплачивать за такой сервис, – поясняет Роман Блонов. – Так что в этом случае внедрение умных технологий не поможет продавать квартиры: человек экономит на всем – и технологические «фишки» не будут решающим фактором. А если это бизнес-класс и выше, то люди не готовы к типовым решениям. Скорее всего, они делают под себя серьезный ремонт, а значит, и управление техникой тоже строят под себя, привлекая специали-

стов. Поэтому застройщик не сможет предложить оптимальное решение для всех, помимо общих зон. Во внутренней части решение остается за собственником. Отсюда и некий провал, причина, почему это не растет огромными темпами: снизу не могут, сверху не хотят».

### Не сломать голову

Еще одна проблема – в голове. Мало того что некоторые опасаются, а вдруг умные устройства будут их подслушивать, так еще и управление ими вызывает трудности.

«Производители просто продают устройства, а нужен еще и качественный сервис, – считает Татьяна Файнблит. – Получается, что умными устройствами пользуются только те люди, которые знают, как их установить, подключить и т. д. Для многих это пока еще сложно. Мы сделали для наших жителей первую линию поддержки по умным устройствам, и получили приличное количество вопросов от тех, кто до конца не понимает, что с ними делать и как ими управлять».

Причем, как отметила она, вопросы появились месяцев через пять после того, как люди заселились, хотя квартиры сдавались с чистовой отделкой и можно было сразу переезжать. То есть только спустя некоторое время люди задумались об использовании умных устройств, это не было их приоритетом.

«Сложность в подключении и эксплуатации умных приборов и элементов умного дома – это главное ограничение для развития технологий и внедрения их в более широкие массы, – подтвердил Алексей Сапин. – REDMOND очень внимательно следит за тем, как в обществе меняется отношение к новым технологиям. Есть люди, которые испытывают «технический стыд», стелкаясь с непонятными им технологиями».

Принято считать, что чем моложе человек, тем легче он принимает технологические новшества и тем быстрее становится активным потребителем новых устройств. Но результаты исследований говорят о другом: 46% представителей «поколения Z» заявляют, что испытывают сложности с настройкой и использованием такой техники.

Сейчас человек, покупающий умную технику, – это новатор, который должен разбираться, как в дальнейшем ею пользоваться. В будущем же, когда будет продаваться не техника, а сервис, технологии станут развиваться быстрее. И это лишь вопрос времени. **NB**

# ПОД КРЫШЕЙ ДОМА СВОЕГО

Как показывают исследования рынка недвижимости, интерес россиян к индивидуальному жилищному строительству в последние годы заметно увеличился. Что способствует развитию этого крупного сегмента жилищного рынка, а сегодня примерно половина всего ввода жилья приходится на ИЖС, каковы его перспективы и насколько устойчивым может быть тренд интереса к нему.

## Старый новый интерес

Интерес к загородным домам растет даже в зимнее время, хотя раньше такой сезон считался непопулярным для этого сегмента. Аналитика компании «Ин-Строй» также демонстрирует повышение интереса покупателей к рынку ИЖС в последние годы.

«В первую очередь этому способствуют программы льготного кредитования ИЖС-сектора и банковские продукты. Мы видим, что наши покупатели все чаще хотят переселиться в собственный дом, за город, в более экологически чистое место. В большинстве своем это работающие, семейные люди с детьми, использующие такие продукты, как «Семейная», «Льготная» ипотека. Для них определяющим фактором становится строительство вблизи города, недалеко от места работы и учебы», – отмечает **финансовый директор компании «Ин-Строй» Сергей Ахраменков.**

Развитие сегмента ранее во многом тормозилось из-за низкого проникновения ипотеки – до недавнего времени ее доля на рынке ИЖС составляла около 1%. Это было связано с высокими ставками на рынке, а ставки – с отсутствием стандартизации в сегменте и, как правило, низким качеством строительства. Так, Банк ДОМ.РФ в 2023 году выдал порядка 8000 ипотечных кредитов на ИЖС в объеме 38 млрд рублей, увеличив выдачу в 1,4 раза по сравнению с прошлым годом.

По словам **директора по стратегическому развитию группы компаний «Слово Девелопмент» Глеба Иванова,** интерес к этому рынку у россиян был всегда. Но ИЖС до 2019 года было в серой зоне с точки зрения регулирования. Как только рынок привлек к себе внимание законодателей, ситуация стала меняться.

«Стала возможной ипотека, на рынке возникла ликвидность, это потянуло за собой подрядчиков и застройщиков. Это



**В ИЮЛЕ 2023 ГОДА БАНК ДОМ.РФ ЗАПУСТИЛ МЕХАНИЗМ СТРОИТЕЛЬСТВА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЖИЛЫХ ДОМОВ ПО ДОГОВОРАМ ПОДРЯДА СО СЧЕТАМИ ЭСКРОУ, НА КОТОРЫХ РАЗМЕЩАЮТСЯ СРЕДСТВА ЗАКАЗЧИКОВ ДО ЗАВЕРШЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА**

был первый шаг – у людей появились деньги, чтобы строить дома, – отмечает Иванов. – Когда ввели субсидированные процентные ставки (семейная ипотека, ипотека с господдержкой), они тоже дали огромный стимул к увеличению спроса».

## Придать импульс

В июле 2023 года Банк ДОМ.РФ запустил механизм строительства индивидуальных жилых домов по договорам подряда со счетами эскроу, на которых размещаются средства заказчиков до завершения строительства. При этом само строительство ведется за счет банковского кредита подрядчику, доступного по ставке от 1% годовых. Кредитная линия предоставляется на строительство домов по согласованным с банком проектам, в том числе с использованием домокомплектов. Упор на типовые решения делается для того, чтобы соотношение цены, качества и сроков строительства было оптимальным.

**Президент Национального объединения строителей (НОСТРОЙ) Антон Глушков** считает, что строительный рынок ждал такой возможности, поскольку ИЖС стало самым востребованным ва-



### КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОЕКТЫ ПОЗВОЛЯТ, ПО СУТИ, СТРОИТЬ ВОКРУГ БОЛЬШИХ ГОРОДОВ «СПУТНИКИ» СО ВСЕЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ АВТОНОМНОЙ ЖИЗНИ

риантом улучшения жилищных условий для россиян с разным уровнем доходов и составом семьи.

«Более того, рынок в данном сегменте понятен как для кредитных организаций и застройщиков, так и конечных заказчиков. В целом данный механизм направлен на снижение себестоимости ИЖС и, как следствие, на повышение доступности возведения таких объектов», – отмечает эксперт.

#### Ипотека с эскроу

В ноябре Банк ДОМ.РФ первым на рынке выдал ипотечный кредит на ИЖС с использованием счетов эскроу. Его оформила семья с двумя детьми из Казани, которая планирует по программе «Семейная ипотека» построить себе двухэтажный дом к маю 2024 года.

«Счета эскроу уже доказали свою эффективность с точки зрения сохранности средств покупателя жилья на рынке многоквартирного строительства. Важно и то, что банк работает с проверенными подрядчиками, реализующими проекты качественно и в срок. Мы ожидаем

высокий спрос на новый продукт на фоне предложенной клиентам дополнительной скидки по любой из ипотечных программ в размере 1 п.п.», – отмечает заместитель председателя правления Банка ДОМ.РФ Алексей Косяков.

Еще несколько лет назад необходимость использования счетов эскроу в расчетах по договорам долевого участия за покупку квартиры была в новинку и воспринималась неоднозначно. Но ситуация изменилась, внедрение этого механизма и обязательность его применения, по сути, перезапустили рынок долевого строительства.

Эксперты сходятся во мнении, что благодаря счетам эскроу покупателя, а в случае привлечения ипотечного кредита и банк, предоставивший кредит, могут быть уверены, что деньги до окончания строительства защищены, в том числе еще и за счет механизма обязательного страхования вкладов. Покупка жилья на этапе строительства перестала быть некой лотереей, что привело к росту ипотечного кредитования на рынке «первички».

Глеб Иванов уверен, что на рынке ИЖС внедрение механизма эскроу нужно провести быстрее, чем на рынке МКД, потому что огромный спрос в этом сегменте может спровоцировать появление множества недобросовестных подрядчиков. «Эскроу – очень правильный механизм с точки зрения защиты покупателя. И мы осознанно пошли первыми по этому пути вместе с Банком ДОМ.РФ и с удовольствием это делаем, потому что понимаем, куда идет рынок, понимаем, что его надо делать более прозрачным, повышать оборачиваемость капитала», – объясняет девелопер.

Вице-президент Банка ДОМ.РФ Андрей Бахмутов подчеркивает, что полный переход на механизм цивилизованного ИЖС позволит сделать качественный рывок в развитии частного домостроения. «Подрядчики смогут рассчитывать на бесперебойное банковское финансирование, что будет способствовать росту их бизнеса, а для людей исключается риск потерять свои деньги», – подчеркивает Бахмутов.

Эксперты уверены, что механизм эскроу «прокачает» тот сегмент рынка, который ждал безопасных сделок и гарантированного качества. Использование в расчетах счетов эскроу повышает доверие и интерес покупателя, который знает, что, если строительство пойдет по негативному сценарию, он сможет вернуть свои деньги.

«Мы понимаем, что рано или поздно все придет к этому механизму, поэтому мы в числе первых уже используем

его в Челябинской области на наших проектах, чтобы оценить его, понять все минусы и плюсы и быть готовыми к внедрению его на постоянной основе», – подчеркивает **финансовый директор компании «Ин-Строй» Сергей Ахраменков.**

### Комплексное строительство

ИЖС в составе малоэтажных жилых комплексов пока уступает по популярности у россиян застройке по индивидуальным проектам на собственных участках. Но все же его доля растет. Такие комплексы предполагают единый стиль, наличие социальной и инженерной инфраструктуры, чтобы жизнь в отдельном доме не отличалась от привычной горожанину комфортной квартиры, тогда частный дом перестает восприниматься как дача или сезонное жилье, он становится постоянным местом жительства.

«Мы тоже переходим к комплексной застройке и рассматриваем в ее рамках строительство таких социальных объектов, как школы и детские сады, чтобы наши покупатели могли получить полный спектр социальной инфраструктуры для жизни в этом поселке», – рассказывает Сергей Ахраменков.

За комплексной застройкой будущее, уверен **директор по стратегическому развитию группы компаний «Слово Девелопмент» Глеб Иванов.** «Типовые комплексные проекты, на мой взгляд, лучшее решение, потому что все хотят не только дом, но и развитую инфраструктуру. Комплексные проекты позволяют, по сути, строить вокруг больших городов «спутники» со всей инфраструктурой, необходимой для автономной жизни», – говорит эксперт.

Трансформация рынка ИЖС стала возможна в том числе благодаря распространению на него норм долевого строительства. У застройщиков появились возможности в полной мере использовать механизм проектного финансирования, уже хорошо зарекомендовавший себя на рынке строительства многоквартирных домов.

В ближайшей перспективе, по оценке экспертов, почти все проекты комплексного освоения территорий ИЖС с участием проектного финансирования перейдут на эскроу, соответственно, увеличится и количество таких проектов. Будет расти и спрос. Но до насыщения рынка еще как минимум несколько лет. Благодаря механизму эскроу в ком-



**ОБЪЕМЫ ИЖС В 2023 ГОДУ СОСТАВИЛИ БОЛЕЕ 50% ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ, ВВЕДЕННЫХ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ. ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭТОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ЕСТЬ СМЫСЛ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ТЕХНОЛОГИИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ДОМОСТРОЕНИЯ**

плексном ИЖС можно ждать, что сработают те же стимулы, что и на рынке строительства многоквартирных домов: безопасность для покупателей и кредиторов, стабильность девелоперов.

### Перспективы рынка

По словам экспертов, для комплексных проектов ИЖС необходимы меры поддержки, направленные на строительство инфраструктуры, транспортную доступность, упрощение бюрократических процедур. Также необходимо создать банк земельных участков, пригодных для ИЖС.

«Это, во-первых, упростило бы «клиентский путь» для гражданина, который хочет построить свой индивидуальный жилой дом, а во-вторых, облегчило бы

ситуацию с оценкой ликвидности для кредитных учреждений, так как основная проблематика неразвитости ипотеки под ИЖС – это сложная система оценки залога индивидуальных земельных участков», – объясняет Антон Глушков.

Объемы ИЖС в 2023 году составили более 50% от общего объема квадратных метров, введенных в эксплуатацию. Глушков считает, что для увеличения этого показателя есть смысл обратить внимание на технологии индустриального домостроения. «При производстве готовых модулей в условиях ДСК обеспечивается 100% гарантия соблюдения технологии производства. Это дает возможность ускорить процесс строительства не в ущерб качеству, в этом главное преимущество модульной концепции», – подчеркивает президент НОСТРОЙ.

Эксперты сходятся в том, что интерес к покупке собственного дома будет долгосрочным устойчивым трендом. «Рынок ИЖС будет расти гораздо более быстрыми темпами, чем рынок МКД. В регионах нашего присутствия мы видим, что потребность в ИЖС колоссальная, – подчеркивает Глеб Иванов. – Народосбережение, а эту задачу ставят и президент, и государство, невозможно в рамках МКД. И я с этим согласен, ИЖС – это тот самый способ, который может позаботиться о том, чтоб у нас появились большие семьи с тремя-шестью детьми». **NE**

## 5 ЛЕТ КЛУБУ МОЛОДЫХ ПРОМЫШЛЕННИКОВ!

Первый юбилей отметили в Москве, в офисе Российского союза промышленников и предпринимателей – как говорят в Клубе, «наших старших друзей и партнеров».



**Антон Ковалев, председатель Клуба молодых промышленников,** подчеркнул, что юбилей – повод собраться вместе: «Наш межрегиональный Союз объединяет уже 115 руководителей компаний МСП из 40 регионов. В четырех регионах даже действуют отделения. Впереди открытие новых отделений. Конечно, мы используем для взаимодействия все современные средства коммуникаций. Но более всего ценим личные встречи. Именно тогда генерируются лучшие идеи. А поскольку члены Клуба давно выражали желание пообщаться с Александром Николаевичем Шохиным и его командой, мы и пришли в это одно из самых близких нам сообществ. Поделиться с нами опытом – лучший подарок. На 5-летие Клуб получил поздравления от руководителей органов власти, предприятий, ведущих экспертов промышленности. Нам дорого, что за эти годы высоко оценена наша работа, вклад в развитие промышленности».

**Президент РСПП Александр Шохин,** поздравляя команду Клуба, отметил, что идея создать Клуб молодых промышленников была очень хорошей. Он упомянул эффективную методику советских лет, когда успех мерился пятилетками, и пожелал Клубу много столь же успешных пятилеток. Обсудили, как Клуб может больше интегрироваться в работу РСПП. Александр Шохин с **вице-президентом РСПП Сергеем Мытенковым** рассказали о региональной работе отделений РСПП и о цифровизации, направленной на поддержку и защиту интересов предпринимательства.

Управляющий директор Управления международного многостороннего сотрудничества и интеграции РСПП, **член Президиума Евразийского экономического союза Сергей Михневич** и замдиректора Департамента промышленной политики ЕЭС **Георгий Арзумян** рассказали о евразийском финансировании промышленной кооперации.

Состоялось и общение с другими экспертами Клуба. **Директор департамента ПАО «Московский кредитный банк» Александр Афонин** поделился рекомендациями на примере сложных финансовых кейсов. **Управляющий партнер ООО «Синорусс» Анастасия Валова** – 10 правилами контрактного производства в Китае. **Старший консультант «Paper Planes» Максим Борисов** разобрал выявление драйверов компании на уровне формулы прибыли, ограничения, с которыми можно столкнуться в HR.

Редакция журналов «Банзай» и «National Business» тоже поздравляет Клуб – наших друзей и партнеров! **Учредитель Издательского Дома Юрий Матвеев:** «Клуб молодых промышленников становится старше. Возможно, когда-то сдвинется возрастной критерий «молодого промышленника» – более 40 лет. Но молодость – это про постоянное развитие! Этому у вас всегда можно поучиться. Вы только что провели Международный молодежный промышленный форум на Всемирном фестивале молодежи. Впереди III Всероссийская Премия «Молодой промышленник года». Желаем и дальше действовать, развиваться столь же смело и глобально». **NB**



## КАКОЕ БУДУЩЕЕ ЖДЕТ РОССИЙСКИЙ РЫНОК АКЦИЙ

Успешно стартовав в начале года, российский фондовый рынок в начале апреля преодолел отметку в 3 400 пунктов, однако он еще далек от максимумов. Складывающиеся условия создают все предпосылки для его дальнейшего роста. О том, каких результатов ждать от рынка в нынешнем году и что будет этому способствовать, рассказывает Иван Аверинский, исполнительный директор УК «Альфа-Капитал» в Нижнем Новгороде.



Индекс МосБиржи преодолел «психологический уровень» в 3 400 пунктов. И у него есть все необходимые условия для продолжения роста. В частности, совсем скоро компании начнут выплачивать дивиденды за 2023 год, который для многих отраслей был очень позитивным. В 2024 году, по оценкам аналитиков, инвесторы могут рассчитывать на дивидендную доходность в среднем на уровне 10%. Часть выплаченных дивидендов может быть реинвестирована в акции, что также окажет рынку поддержку.

Число компаний, выплачивающих дивиденды, скорее всего, будет только расти. В первую очередь за счет тех, кто уже прошел процесс редомициляции или только входит в него. Например, в марте на российской бирже начали торговаться акции ТКС Холдинга (TCSGroup). Также в этом году инвесторы ожидают переезда в Россию таких крупных эмитентов, как X5 Group, Yandex, NN, OZON, «РусАгро» и другие. Это позволит им вернуться к выплатам дивидендов и станет мощным фактором для роста интереса к их акциям.

На фоне предстоящих выплат интерес частных инвесторов, которые сейчас фактически делают погоду на рынке акций, несомненно, увеличится. Тем более что, как ожидают

аналитики «Альфа-Капитала», во втором полугодии Банк России может приступить к снижению ключевой ставки. Это значит, что доходность консервативных инструментов (вкладов, облигаций, фондов денежного рынка) начнет падать, поэтому часть вложенных в них средств будет направлена в акции, что даст новый импульс для роста фондового рынка.

Выплата дивидендов и снижение процентных ставок – далеко не единственные факторы поддержки фондового рынка. В более долгосрочной перспективе этому будут способствовать восстановление российской экономики и рост доходов, а также высокий спрос на энергоресурсы на глобальном рынке. Многие компании демонстрируют по итогам 2023 года впечатляющие темпы роста, и при этом их рыночная стоимость далека от средних исторических значений. Все это создает задел для роста рынка на несколько лет вперед.

Конечно, не стоит недооценивать риск, что борьба ЦБ с инфляцией окажется не столь успешной. Это может негативно сказаться и на настроениях инвесторов, и на экономике. Или же, например, из-за роста бюджетных расходов власти могут прибегнуть к ослаблению рубля и повышению налогов. Однако пока какого-то серьезного влияния эти факторы на рынок не оказывают. Инфляция в марте держится на минимальных значениях, а рубль относительно стабилен. Даже небольшое повышение налогов для компаний и физлиц, которое сейчас обсуждается в правительстве, по мнению экспертов, не должно оказать серьезного влияния на экономику. Напротив, есть вероятность, что налоговая политика государства теперь станет более предсказуемой и последовательной, что позволит обойтись без внезапных изъятий вроде разовых выплат или повышения акцизов и пошлин.

В самом оптимистичном сценарии в перспективе года, по оценкам аналитиков «Альфа-Капитала», биржевой индекс может показать рост на 10–15%, а с учетом будущих дивидендных выплат – и на все 25–30%. Инвесторам, которые хотели бы поучаствовать в будущем росте рынка, разумнее всего было бы использовать стратегию с максимально широкой диверсификацией. Лучше всего, если в портфеле будут не просто акции разных эмитентов, но и компании разных секторов, компании, выплачивающие дивиденды, и «компании роста». Самостоятельно сформировать такой портфель, даже в условиях локального рынка, может быть непростой задачей даже для опытного инвестора. Именно поэтому оптимальный для инвестора способ поучаствовать в динамике рынка акций – инвестировать в паи фондов акций. А если инвестора интересует возможность получать регулярные выплаты, можно рассмотреть возможность вложений в фонд с выплатой доходов, который распределяет поступающие дивиденды между пайщиками.

# КАК СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ СЧАСТЬЯ

Что значит – быть экспертом в своем деле? Безупречно выстраивать бизнес-процессы? Знать тренды и предугадывать запросы клиента? Развиваться, опираясь на опыт? Об особенностях создания бизнеса по собственному сценарию рассказывает Светлана Батялова – владелица кафе «Dark Side», «Норвежские вафли и вино «Vaffel», сертифицированный эксперт-аудитор систем менеджмента бережливого производства, сертифицированный эксперт-аудитор систем менеджмента безопасности пищевой продукции.



**Светлана Батялова,**  
владелица кафе «Dark Side»,  
Норвежские вафли и вино «Vaffel»

**Светлана, ресторанный бизнес – один из самых сложных. Тут и клиенты, и персонал, и поставщики, и повышенное внимание контролеров. Почему вы решились открыть свое дело?**

Я всегда мечтала о своем кафе. Но для достижения любой цели необходим опыт. В ресторанной индустрии я почти 30 лет. Профессиональная деятельность началась с азов – должности официанта. Затем 8 лет проработала бухгалтером ресторана и почти 15 лет – директором. Завершила свою деятельность в найме как руководитель отдела организации общественного питания в самой крупной круизной компании России. Конечно, на каждом этапе продвижения требовалось осваивать новые компетенции, проходить профобучение, в том числе и в дополнительных сферах, выезжать за границу для обмена опытом, поскольку основной период времени мы работали с иностранными туристами. Я смотрела, как выстроена ресторанная индустрия за рубежом, посещала мишленовские рестораны, изучала особенности организации общественного питания.

Когда почувствовала, что профессиональных знаний достаточно – приняла решение открыть свой бизнес: в 2021 появилось первое кафе, через год – второе. Время показало, что оба проекта успешны.

**Знаю, что немалую роль в успехе вашего ресторанныго бизнеса играет кайдзен-культура. Поделитесь – что это такое, как ее применять, и подходит ли она для других сфер обслуживания?**

Кайдзен – это японская философия или практика, которая фокусируется на

непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления. Простыми словами: кайдзен – это постоянное улучшение, которое применяется не только в предпринимательстве, но и для личного развития. В моем бизнесе эта философия внедряется на всех уровнях, доносится до всех сотрудников. В чем она проявляется? Это и эргономика рабочего места, и отлаживание эффективности рабочих процессов, и экономия времени. В такой сложной отрасли как ресторанный бизнес, где все взаимосвязано, – это один из главных инструментов успешного развития.

**Светлана, вы имеете опыт разработки и внедрения стандартов на предприятиях общепита. Как это помогает в ведении своего дела, где особенно важна безопасность продукции?**

Система HACCP в ресторанном бизнесе – это стандарты пищевой безопасности, цель которых выявить критические контрольные точки и принять меры к устранению, а, в идеале, к предотвращению негативных последствий в процессах транспортирования, поступления, хранения сырья и последующей реализации готовых блюд. Иными словами – это комплекс мероприятий по выявлению рисков и устранению их причин. Он включает стандарты, которые прописываются и доводятся до сотрудников, а также алгоритм обеспечения их соблюдения.

Знание требований санитарного законодательства и системы менеджмента безопасности пищевой продукции позволяют исключить ошибки, начиная с самого первого этапа – подбора помещения для ведения ресторанной деятельности.

**Как сочетаются креативность кайдзен-культуры и строгие рамки стандартизации, санитарные требования?**

Для меня это не взаимоисключающие понятия, а, наоборот, возможность синергии. Требования к организации общественного питания – основа, на которой строятся бизнес-процессы. Когда мы знаем, что и как надо делать, какие требования исполнять, то мы видим возможности совершенствования не как отдельные элементы, а как часть отлаженного процесса. Кстати, это касается любого бизнеса.

**Рестораны должны не только подстраиваться под тренды, но и формировать запросы клиентов. Как вы реализуете новые идеи?**

Как я уже сказала, для достижения любой цели необходим опыт. В том

числе и заимствованный. Мне интересно наблюдать за проектами своих коллег – известных рестораторов, изучать их инновации при личных встречах, на мероприятиях. Я отслеживаю тренды, новинки, анализирую, что можно адаптировать, учитывая наши продукты, наши возможности. Оба моих кафе – это франшиза. Я предлагаю управляющей компании идеи, и после одобрения внедряю их в свой бизнес. Причем, уже несколько блюд, которые я отправила на согласование, включили в сезонное меню для всей сети.

**Что вы считаете своими самыми главными «ресторанными достижениями»?**

Наверное, то, что я организовала свой бизнес, открыла два действующих кафе, которые успешно развиваются. И приятно, что гости отмечают нашу доброжелательную атмосферу, высокий уровень качества сервиса.

Но, самое главное – это то, что я занимаюсь любимым делом и для меня важно, что я создаю сенсорное счастье для гостей через атмосферу, сервис, эстетику, уникальный гастрономический продукт.

**В настоящее время вы решили открыть массажный салон для женщин. Это новое направление, то есть, новые трудности. Почему вы его выбрали? Какие цели перед собой ставите? И почему салон только для женщин?**

Я не рассматриваю новое направление, как новые трудности. Это для меня новый опыт. Массажный салон, как и ресторанная индустрия, – это тоже сфера услуг, где нужно предоставлять высокий уровень сервиса и качественный продукт.

Мне хочется сделать женщин более уверенными в себе, а значит, и более успешными, предоставляя услуги салона и совершенствуя красивые и стройные фигуры. Почему салон только для женщин? В последнее время проследживается тенденция на создание женских клубов и сообществ, где можно обсуждать любые темы в дружеской и доверительной атмосфере. Кстати, такие мероприятия пользуются популярностью и в моем кафе «Норвежские Вафли».

Поэтому, моя мечта – открыть женское пространство красоты для создания сенсорного счастья. Чтобы женщина могла чувствовать себя комфортно после процедуры, допустим, свободно выйти в халате, чтобы заказать согре-



вающие или прохладительные напитки, пообщаться со своими знакомыми.

**Вы сертифицированный эксперт и успешный предприниматель. Делитесь ли вы своими знаниями?**

Коллеги знают, что у меня есть наработанный опыт, и когда они обращаются с вопросами – обязательно помогаю. Иногда спрашивают, не собираюсь ли я стать консультантом? Сейчас такая задача не стоит, поскольку есть другие приоритеты в бизнесе. Но когда приглашают на мероприятия – охотно делюсь знаниями, например, на встрече, организованной National Business, или на масштабном общегородском ток-шоу «Влияние и люди».

**Планируете ли вы и дальше сотрудничать с женскими клубами, развивать их?**

Есть задумка на базе салона и кафе создавать коллаборации с другими салонами, которые предоставляют смежные услуги, с другими профильными бизнесами, например, студиями танца, фитнес-клубами – со всем, что связано с женскими направлениями, с развитием. Это будет хорошей базой для развития женских сообществ, для формирования территории красоты и успеха.



# ЕКАТЕРИНА КИЗЕВИЧ: «КИТАЙ ДЛЯ БИЗНЕС-ИНТЕРЕСОВ ОЧЕНЬ ВЫРОС, НО ЕСТЬ НЮАНСЫ»

Пока кто-то в надежде на прибыль кладет китайские монеты под красный коврик и гладит денежную жабу, в компании ATVIRA помогают сотням клиентов выгодно приобрести товар в Китае. Бизнесмены получают гарантию сделки и экономят до 30% на расходах. В чем магия? Об этом мы расспросили директора, специалиста по внешнеэкономической деятельности Екатерину Кизевич. Она начинала с не самого «женского» бизнеса – поставок техники для сельского хозяйства, а 14 лет назад создала компанию, открывающую Поднебесную для российского бизнеса.



**Екатерина, насколько увеличилось сотрудничество с Китаем?**

За последнее время рост очень заметный. Повышается средний чек сделки, приходят крупные клиенты. Если раньше бизнес смотрел на Китай искоса, вполоборота, то сейчас мы поворачиваемся к востоку лицом.

Компании, закупающие товар в Китае, знают, что в этом деле много тонкостей и нюансов, поэтому доверяют работу нашей команде: мы контролируем всю цепочку, начиная от подбора номенклатуры по заявке и заключения сделки до доставки товара в российский город.

**Санкции повлияли?**

Интерес к Китаю нарастал постепенно. Конечно, обстоятельства тоже сыграли свою роль. Мы видели панику у предпринимателей, которые привыкли работать с европейскими производителями. Но со временем все урегулировалось. Некоторые даже открыли для себя «страшную тайну»: то, что они покупали в Европе, производилось в Китае, просто шло с европейской маркировкой. Есть клиенты, которые давно закупились в КНР, но не официально, а теперь захотели сделать процедуру прозрачной.

**В интернете полно смешных картинок «Ожидание и реальность» о вещах с Алиэкспресс и грустных историй бизнесменов об обмане китайскими партнерами.**

Я тоже все это вижу, мы как раз и работаем для того, чтобы сотрудничество с зарубежными производителями было эффективным и не омрачалось негативным опытом. Когда предприниматели только начинают работать с Китаем, не знают порядка оформления сделки, то нарваться на недобросовестных партнеров легко. Мы советуем все-таки обращаться к профессионалам – приходите к нам за опытом, посмотрите на первом этапе, как выстраиваются процессы, а уже потом сможете импортировать самостоятельно.

**Часто ли к вам обращаются те, кто уже получил болезненный опыт?**

Таких предпринимателей довольно много, и это чаще всего связано не столько с недобросовестностью китайских производителей, сколько с особенностями ведения внешнеэкономической деятельности, о которых не все знают.

Вот один из примеров. К нам обратился бизнесмен с такой проблемой: из Китая товар дошел до границы с Россией и поступил на склад временного хранения. Встал вопрос о таможенном оформлении и выяснилось, что не хватает документов на продукцию. Китайские партнеры не понимали, чего от них хотят, они же товар уже отправили, деньги получили. А склад на тот момент принадлежал британской компании, счетчик тикал по ставке полторы тысячи рублей в сутки за куб! Бизнесмен был в панике, он уже хотел отказаться от товара, потому что хранение превышало затраты на покупку



и поставку! Мы объяснили, что реимпорт в таком случае тоже потребует финансов и увеличит срок хранения на этом складе. Наши сотрудники в Китае связались с представителями компаний, смогли корректно донести информацию и быстро получить необходимые документы. Груз доставили до Екатеринбурга без проблем. А с предпринимателем мы сотрудничаем до сих пор, все сделки теперь он доверяет только нам.

#### **Мы привыкли, что «китайское» – синоним некачественного. Как вы проверяете производителей?**

Этот стереотип уже уходит в прошлое. Многие заказывают целые линии производства из Китая и успешно работают.

Все зависит от бюджета. Если речь идет об оборудовании, то смотрим характеристики. Одно дело – машина для мойки овощей, другое – станок с ЧПУ. Проверяем компанию, выезжаем на производство, делаем полный фотоотчет.

У Китая есть одна особенность: сильный разбег по качеству в производстве бытовых вещей. И одежда, и техника для дома могут оказаться дорогими товарами низкого качества. В таких случаях мы организовываем бизнес-миссии, чтобы клиенты сами побывали на производстве, своими руками потрогали ткани, увидели технику.

Наше преимущество в том, что у нас есть офис в Китае. Два юриста в стране всегда смогут договориться быстрее и взаимовыгоднее очно, нежели в онлайн-переписке. Это повышает гарантийные обязательства.

#### **Действительно ли в Китае, как в Греции, можно найти все?**

Уровень Китая для бизнес-интересов очень вырос. Это уже не страна с дешевыми безделушками, здесь много технологичного производства, требующего вложений, поэтому товары становятся все дороже и дороже.

Но мы расширяем горизонты в Азии. Например, те же джинсы, кроссовки можно закупить во Вьетнаме, какую-то продукцию – в Индии или Турции. Мы начинаем сотрудничество и с этими странами. Уже нашли представителей, потому что важно, чтобы в стране находился человек, который может все проверить, обеспечить сделку. Я придерживаюсь такого принципа работы.



#### **Китай что-то заказывает в России?**

Да, конечно, хотя экспортом мы занимаемся немного. У нас закупают продукты питания, куриное мясо, подсолнечное и конопляное масло, древесину, драгметаллы...

#### **А сами вы знаете китайский язык?**

Нет, но вижу, что многие уже начинают его учить (смеется). Просто в работе лично мне он не требуется. В китайском офисе у нас трудятся русскоговорящие китайцы, и этого достаточно. Для меня важнее язык документов, деловое выстраивание отношений.

#### **В феврале наша страна впервые с таким размахом отмечала Китайский Новый год. Что бы вы пожелали бизнесу и себе?**

Больше знаний! До сих пор мы встречаем клиентов, которые не ведут отчетной работы, хотя предпринимательская деятельность – одна из самых цифровизованных сфер, где контролирующие ведомства могут видеть каждое движение. А правильное ведение бизнеса увеличивает возможности финансирования, кредитования, расширения профиля работы...

Наша компания сейчас тоже растет, мы осваиваем новые рынки, углубились в продвижение, проводим внутренние тренинги, что позволяет команде работать как часовой механизм – четко и слаженно. Ведь внешнеэкономическая деятельность похожа на вулкан, мы за последние пять лет в этом убедились лично и работаем в режиме многозадачности и стрессоустойчивости, чтобы бизнес в нашей стране развивался.

г. Екатеринбург, ул. Хохрякова д. 63 оф. 4

☎ +7 (919) 384-22-49

zakaz@atvira.ru

www.atvira.ru

**ATVIRA**



# ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОГО БРЕНДА

Диверсификация активов, формирование собственного языка, который понимает ваша аудитория, и регулярность – вот основные принципы формирования личного бренда в 2024 году. Если раньше формирование контента можно было делегировать команде, то сейчас собственникам важно разобраться в тенденциях и управлять впечатлением. Медийность сегодня безусловный тренд, а социальные сети – актив предпринимателя. На что обратить внимание, чтобы не сливать деньги, поговорили за круглым столом.

Ксения Телешова поделилась информацией, как развивать бизнес благодаря социальным сетям.

Первое, это диверсификация активов. Важно вести несколько социальных сетей и понимать разницу между VK и телеграм, запрещенной в России соц. сетью и YouTube-каналом.

За последние полгода количество подписчиков во всех социальных сетях выросло и продолжает расти. Целая команда работает над оформлением, размещением, но философию и тексты разрабатывает сама Ксения. Сейчас трафик, то есть аудитория на тренинги, идет со всех каналов и по большому счету уже не пугают возможные технические ограничения.

«Проблема предпринимателей в том, что они не осознают, что продать услугу с каждым годом будет сложнее без личного бренда. Мы видим, как опытных заменяют актуальные, и многие просто не успевают за молодыми. Хотите остаться на рынке и завоевать свою долю, разбейтесь».

Каждая социальная сеть имеет свою специфику и в каждой есть потенциал для развития бизнеса. Так, тренинги Телешовой продаются благодаря мультисканальности. Например, проведено офлайн-мероприятие, аудитория переходит по кьюар-коду и выбирает удобный канал общения. В телеграм полезные еженедельные эфиры с разборами, в VK сериал о жизни и кейсы учеников, на YouTube яркие хайповые ролики и экспертные видео с грамотно построенной воронкой (фраза, после которой человек записывается на продукт). Чем больше активов, тем выше

вероятность, что придет нужное количество клиентов.

Второе, формирование собственного языка. Социальные сети – это не альбом для одноклассников, это собственное СМИ, которое живет по своим законам. Если в прошлом году был тренд открытых призывов и продаж в социальных сетях, то в этом году данная схема не работает. Аудиторию привлекают в закрытые группы, и прямых продаж в социальных сетях практически нет.

Если раньше блогеры делились каждым шагом и выкладывали истории каждый час, то теперь это влияет на охваты и снижает внимание аудитории. Говорите на одну тему один день, раскрывайте ее глубоко и выкладывайте все сторис сразу.

Пример: раньше мы рассказывали, что утром поели, потренировались, потом поработали, потом выкладывали видео из дома и пару мемов.

Теперь берем конкретную тему и раскрываем ее глубоко через эмоции, ценности, подробности и вызываем отклик зрителя: чем больше реакций и сообщений приходит вам в директ, тем лучше.

Вновь возвращается запрос на тексты, подкасты, люди хотят видеть вас без фильтров.

Ушла эра хвастовства и материальных ценностей, ей на смену пришли социальные проекты, развитие, коллаборации.

Важно понимать, какая у вас целевая аудитория. Быть «для всех» уже не получится. Мы говорим с триггерами конкретного человека и продаем ему не услугу, а мировоззрение, энергию, новый уровень жизни. Контент стал главной единицей маркетинга. Если этого не по-

нимают собственники, они будут сливать миллионы на бестолковую рекламу и уступят место тем, кто разобрался.

И тут многие возмутятся: сколько же времени нужно, чтобы вникать, писать, сниматься.

Но есть и хорошая новость. Искусственный интеллект сегодня позволяет в сотни раз сократить ваше время на написание текстов. То, что человек делал часами, ИИ пишет за 2 минуты. Да, нужно править, но это проще и быстрее, чем создавать с нуля.

Регулярность, 5 рилсов и три серии целевых сторис в неделю. В ютубе одно горизонтальное видео в неделю и шорты каждый день. В телеграм две активности в неделю.

Это минимум, если мы хотим устойчивого роста.

Инвестиции в личный бренд обязательно окупятся, если выстроить работу грамотно и системно. Медийность – новая нефть. Развивая ваш личный бренд, вы инвестируете в свои продажи сегодня и завтра. А если вас нет в социальных сетях, то скоро ваши клиенты уйдут к более современным предпринимателям. Навык говорить со своей аудиторией – ключ к стабильности и кратному росту.



[t.me/kteleshova](https://t.me/kteleshova)



**Ксения Телешова,**  
предприниматель, телеведущая,  
13 лет в образовании. Благодаря  
личному бренду стала экспертом  
федеральных СМИ и одним  
из лидеров онлайн-образования  
в России. Ксению многие помнят  
по областному телевидению,  
а сегодня она работает по всему  
миру. В этом году ее выступления  
и тренинги прошли на Бали,  
в Стамбуле, Дубае, Москве,  
Санкт-Петербурге  
и других городах.

# ВДОХНОВЛЕННАЯ МАТЕРИНСТВОМ

До тридцати лет Валерия БОРОДИНА, основательница магазина одежды для новорожденных и малышей до пяти лет MaryAnn's Mom, даже не помышляла о том, чтобы создать собственный бизнес. Уверенно поднималась по карьерной лестнице, работала на руководящей должности в крупной компании в сфере контекстной рекламы. Будучи замужем, мечтала о детях. И когда случилось это первое чудо, родилась дочь Марианна, поняла, что хочет видеть, как она растет. Тут-то все и закрутилось!..



**Валерия, как получилось, что вы одновременно стали и мамой, и бизнес-леди?**

Первая дочь была долгожданным ребенком. И для меня было очень важно в период первых лет ее активного роста быть рядом с ней как можно дольше. Дарить Марианне максимум своего тепла, наслаждаться каждой минутой, проведенной вместе с маленькой крохой. Любопытно, что еще в роддоме у меня начали появляться фантазии о том, как дома я буду ее пеленать, надевать на нее распашонки, ползуночки, шапочки, носочки... Вслед за этими фантазиями неожиданно пришла мысль заняться своим делом. И через три недели после родов я уже искала на Avito швею, которая сможет реализовать мои идеи – сделать лекало и отошьет конверты для колясок...

Теперь, спустя шесть лет, у нас с мужем, который, кстати, в свое время отказался от продолжения карьеры шеф-повара в ресторане в пользу семейного бизнеса, свой бренд – MaryAnn's Mom (переводится, как «мама Марианны»), свой магазин и успешные продажи на Wildberries.

**Каждый ваш новый бизнес рождается вместе с новым ребенком...**

Можно и так сказать. В конце лета прошлого года я стала мамой во второй раз, теперь уже маленькой Ксюши. Рождение второй дочки стало, разумеется, еще одной большой радостью для всей нашей семьи, а также источником вдохновения. А в октябре 2023 года наша компания стала победителем Народной премии городского интернет-ресурса E1.RU в ежегодной номинации «Малый бизнес года». Окрыленные этими счастливыми событиями, мы с мужем взяли за реализацию нового бизнес-проекта – продолжение первого. Отказавшись от услуг контрактного швейного цеха, с которым проработали более четырех лет, открыли собственное швейное производство. Наша первостепенная задача – поставить цех на ноги, чтобы он смог выдавать большой объем детской верхней одежды: наши покупатели уже с нетерпением ждут летние ветровки, парки, жилетки для малышей. Возможно, откроем еще один цех, но об этом подумаем позже... Хотя мы и ушли в этот процесс с головой, в кабинете директора временно поселилась детская кроватка...

На самом деле быть мамой – огромное счастье. С рождением ребенка ко мне приходит не только вдохновение, но и неисчерпаемые силы на реализацию бизнес-идей. В перспективе мы планируем открыть магазины в Москве и Санкт-Петербурге.

**Что вы почувствовали, когда осознали, что ваш бренд является победителем по результатам голосования читателей известного городского интернет-портала?**

Честно сказать, для меня все это было неожиданностью. Идею участвовать в Народной премии E1 мне подали мои сотрудницы. И я испытала искреннее удивление, когда узнала о том, что наша компания MaryAnn's Mom вошла в ТОП-10 предприятий малого бизнеса в 2023 году и получила в этой главной номинации диплом. В качестве дипломантов нас пригласили в киноконцертный театр «Космос», и даже тут я не планировала оказаться на сцене, а просто с удовольствием смотрела торжественную церемонию награждения. Когда же в числе победителей объявили нашу компанию, у меня впервые в жизни пропал дар речи. Я благодарна каждому, кто



голосовал за нас! Эта победа стала подтверждением того, что наш семейный бизнес – на верном пути.

На базе своего магазина вы проводите полезные встречи для будущих мам. Планируете ли вы в других городах сохранить эту социально-полезную направленность? Каково ваше мнение, нужны ли офлайн-точки, ведь сейчас онлайн-продажи бьют все рекорды, многие практически все покупают через Интернет – от канцтоваров и одежды до мебели и недвижимости?

Да, многие сейчас любят делать покупки через Интернет. Темп жизни обычного человека ускорился, удобно просто заскочить в пункт доставки около дома и забрать необходимую вещь. Однако живое, полезное, наполняющее общение имеет особую ценность, и люди сегодня в нем остро нуждаются. Мне бы очень хотелось сохранить эту добрую традицию в других городах: собираться за чашечкой вкусного чая и вместе с интересным спикером обсуждать волнующие беременных женщин, будущих мам вопросы: как преодолеть страх родов, как правильно дышать при схватках, как быстрее после родов восстановиться, в чем польза грудного вскармливания и многие другие.

**Что вы считаете сегодня самым сложным в бизнесе?**

Искать новые пути продвижения в нынешних условиях. Казалось бы, поймал удачу за хвост, настроил рекламу... Но вскоре ее либо запрещают, либо она перестает давать нужный эффект из-за смены маркетинговых алгоритмов. К сожалению, из-за проблем с эффективностью рекламы некоторые продают



свои бизнесы, я вижу эту печальную тенденцию...

**Продолжите фразу: «В моем бизнесе нельзя...»**

В моем бизнесе нельзя врать. Я стараюсь быть честной и требую того же от своих сотрудников. Мне кажется, когда ты честен со своим покупателем и делаешь что-то искренне, от души, это находит у людей соответствующий отклик у людей.

**Кто такая современная женщина-предприниматель? Что стоит за ее успехом?**

Это женщина, которая гармонично совмещает роли мамы, жены, руководителя. А за успехом, конечно, надежный тыл – семья, где принимают и поддерживают тебя и твои идеи.

**В марте этого года вашей компании исполнилось шесть лет. Это для вас много или мало?**

С одной стороны, столько всего произошло за это время, что, кажется, мы начинали уже так давно! Поэтому однозначно – для нас это дата! Ведь за этот период мы смогли завоевать любовь тысяч покупателей, в том числе из родного Екатеринбурга. Знаете, у каждого бывают сложные периоды, лично меня очень согревают реплики моих знакомых: «хожу на массаж к деткам, и у всех ваши комбезики», «гуляю по Ботанике и встречаю детей в таком же, как у нас, комбинезоне, но другого цвета»... А вообще, есть и такое ощущение: сейчас все только начинается. И скоро еще больше родителей из разных уголков страны узнают о нашем бренде MaryAnn's Mom, о нашей «одежде про любовь».

**Магазин MaryAnn's Mom**  
620026 г. Екатеринбург  
ул. Декабристов, 16/186  
Тел. +7 (953) 389-24-48  
Сайт: [www.maryannsmom.ru](http://www.maryannsmom.ru)

# ЗОЛОТО: ИСТИННАЯ ЦЕННОСТЬ ИЛИ ВЕЛИЧАЙШИЙ ОБМАН

Цена на золото продолжает бить рекорды, протестировав отметку в 2200 долларов за тройскую унцию (31,1 грамма). Есть эксперты, которые не исключают, что в 2024 году стоимость драгоценного металла достигнет 3000 долларов. Но золото в истории не было постоянно растущим активом. Его цена скорее была фиксированная и стабильная. Когда же золото было отвяzano от денег, цена на него стала расти. Здесь возникает вопрос: «Это золото выросло или деньги стали дешевле?»



Как золото покоряло мир и насколько это надежный актив в будущем, рассказал эксперт по финансам и инвестициям, основатель финансового клуба «Мультипликатор» Эван Голованов.

## Восхождение золота

В 1933 году в США произошло событие, которое, по сути, закрыло эпоху Великой депрессии. Экономика страны находилась в кризисе, и правительство приняло решение национализировать все золото у граждан. Было объявлено, что золотые монеты и слитки теперь не могут находиться у граждан, и приказано в добровольно-принудительном порядке сдать их в обмен на доллары.

Курс обмена был установлен такой же, как при золотом стандарте: 20 долларов и 67 центов за тройскую унцию. Людей буквально заставили сдать свои золотые запасы, чтобы правительство могло печатать больше денег. Когда золото поступало в обмен на доллары, эти

деньги тут же шли в экономике, стимулируя ее активность.

Через год после этого, когда люди сдали свое золото по 20 долларов 67 центов за унцию, был принят Закон о Золотом Резерве. Он, во-первых, запретил обмен долларов на золото, а, во-вторых, установил новую цену – 35 долларов за унцию. Представьте себе эту ситуацию: граждане сдали свое золото за 20 долларов 67 центов, а затем им сообщили, что теперь его стоимость уже 35 долларов. Так правительство заработало на этом.

Итак, мы имеем доллар, который становится центром мировой валютной системы и мировых расчетов. Доллар подкреплен золотом, его можно обменять на него, а другие валюты – на доллары. К чему это привело?

Многие страны решили, что им также выгодно привезти свое золото в США и обменять на доллары. Таким образом, США печатало все больше и больше долларов, а сама валюта стала активно использоваться во всем мире.

Но Бреттон-Вудской системе (доллар обеспечен золотом) не суждено было стать финальной точкой развития мировых валютных систем. Чем больше доллар используется в мире, тем больше его нужно. Но если доллар действительно обеспечен золотом, то нельзя просто взять и напечатать еще долларов.

Президент Франции Шарль де Голь решил воспользоваться своим правом, исходя из Бреттон-Вудской системы: поменять доллары на золото. Доллары же обеспечены золотом, значит, их можно обменять на этот драгметалл. США сначала сопротивлялись этой идее, мол, доллар – это надежная валюта, зачем нужно золото? Однако они все же поменяли доллары на золото. Другие последовали этому примеру, что негативно сказалось на долларе и на его гегемонии в мире. Тогда в США стали думать, как им выйти из этой ситуации.

В 1971 году президент Ричард Никсон объявил, что США в одностороннем порядке отменяют обмен долларов на золото. Теперь все могут пользоваться долларами, но обмен на золото не производится. То есть то, что в США сделали с собственными гражданами в 1930-е годы, теперь повторили со всем миром. После отвязки доллара от золота драгметалл стал свободным активом и продемонстрировал ключевой период роста, увеличившись в цене в десятки раз.

## Что происходит с золотом сейчас

По итогам 2023 года на первом месте по производству золота был Китай (370 тонн), второе и третье места поделили

между собой Россия и Австралия (по 310 тонн). Следующими в этом списке идут Канада, США, Казахстан, Мексика, Индонезия, Южная Африка, Узбекистан, Перу и Гана. Можно заметить, что добыча золота сейчас диверсифицирована между разными странами и регионами, что является важным моментом в мировой политике.

Также нужно отметить, что объем добычи золота растет с каждым годом. Конечно, бывают провалы, но в целом он увеличивается. Заметим, что ключевой рост произошел именно за последние 200 лет. Это также важный момент, потому что некоторые думают, что золото – это какой-то супердефицитный ресурс. На самом деле спрос на золото может расти, но и предложение его, и новая добыча тоже увеличиваются. Помимо того, что мы видим рост добычи золота, мы также видим, какие страны начинают занимать определенные позиции в этой области.

Например, Южная Африка, которая изначально не была в топе по добыче, стала достаточно серьезным игроком. Китай тоже недавно появился на радаре. В США также увеличился объем добычи.

### Где хранится золото

США золото хранят у себя, что логично. У Германии около 40% золота хранится в США, то есть страна не полностью вернула свои резервы из Америки. У Международного валютного фонда золото диверсифицировано, но в основном также хранится в США. У Италии тоже половина золота – в США. А вот Франция, которая удачно забрала свое золото из США при Шарле де Голле, практически все хранит в своей стране. Здесь также есть значительное количество чужого золота.

### Зачем центральным банкам золото

Во-первых, золото можно использовать для долгосрочного хранения части резервов как средство диверсификации. Физическое золото также защищено от санкций, которые могут быть наложены на другие активы, например, на иностранную валюту или облигации. Центральные банки и страны обычно рассматривают очень долгосрочные временные горизонты (30, 50 или даже 100 лет), и они могут использовать золото как инструмент для сохранения стоимости своих резервов.

Однако золото не является единственным инструментом для большинства стран. К примеру, для Китая золото – всего лишь один из инструментов в его резервах, но не основной. С учетом того, что центральные банки оперируют с миллиардами и десятками миллиардов долларов, им важно учитывать различные аспекты.

Во-первых, физическое золото не приносит процентного дохода, поэтому его накопление в резервах может показаться нецелесообразным. Во-вторых, хранение большого количества золота требует значительных затрат на транспортировку, охрану и обеспечение безопасности. Если же вдруг возникнет необходимость в совершении транзакции в золоте, это потребует большого количества усилий и времени. Что касается центральных банков, которые являются значимыми покупателями или продавцами золота, давайте разберемся, интересуются ли они им сейчас.

На данный момент можно заметить, что до 2008 года, до мирового финансового кризиса, центральные банки скорее сокращали свои позиции в золоте. Но после этого начали их наращивать. Кризис 2008 года стал отправной точкой для обратного движения к золоту.

Давайте теперь обратим внимание на процентное соотношение золота в резервах разных стран. У США это 67,2%, у Германии – 66,8%, у Италии – 63,7%, у Швейцарии – 6,6%, а у Турции – 33,4%. Если сравнить с Китаем, который держит всего 3,6% золота в международных резервах, или с Индией с 8%, то мы видим большие различия. У некоторых западных стран, таких как Франция, США и Германия, золото составляет основную часть их резервов, в то время как у других, таких как Китай и Индия, доля золота невелика.

Из данных за 2022 – 2023 годы видно, что Турция, Китай, Египет, Катар активно покупали золото. В то время как Казахстан, Узбекистан и Германия продавали его, хоть и в небольших количествах.

Общий вывод состоит в том, что некоторые страны увеличивают свои позиции в золоте, что может положительно сказаться на его цене в будущем. Также центральные банки предполагают, что доля золота в их резервах будет расти ближайшие 5–10 лет. Это подчеркивает, что золото является важным активом, и его роль в резервах стран нужно рассматривать серьезно и с умом.



### Что будет с ценой золота

Важно понимать особенности золота как актива. Если вы думаете, что его цена будет только расти со временем, то это не совсем верно. Давайте рассмотрим примеры из прошлого.

В 1980-х годах многие вложились в золото, думая, что за ним будущее. Однако за следующие 20 лет цена золота падала и достигла дна в 2001 году. Затем к 2008 году она вернулась к уровням, по которым золото покупалось 25–28 лет назад. Это означает, что восстановление позиции заняло длительный период. Не самая приятная перспектива, учитывая, что инфляция делает свое дело. Не стоит забывать, что цена 500 долларов в 1980-х годах и 500 долларов в 2008 году – это совершенно разные суммы.

Однако есть и положительные примеры. В период после краха доткомов в 2000 году цена золота начала расти. И если бы вы вложились тогда, то 16 лет оставались бы в прибыли. С 2010-х годов волатильность цены на золото снизилась. И хотя в период с 2011 по 2019 год цена падала, после COVID-19 она возросла.

Стоит отметить, что в период кризиса многие активы, включая золото, выросли. Это подчеркивает, что золото является активом со своими плюсами и минусами. Поэтому важно диверсифицировать свой портфель и не делать ставку только на золото, особенно для частных инвесторов.

Также стоит учитывать, что хотя с 2020 по 2023 год в мире развивался инфляционный кризис, это не привело к сильному росту цены на золото. Цена выросла вместе с другими активами. Это еще раз подчеркивает, что золото – один из множества активов в портфеле инвестора. И его значимость нужно оценивать разумно и объективно. **NE**

# УСПЕХ ВРЕДЕН ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ?

## ОТ ЧЕГО СТРАДАЮТ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ И МОЖНО ЛИ С ЭТИМ БОРОТЬСЯ

Большой успех – в карьере, в профессии, в бизнесе, – как правило, сопряжен с большими нагрузками. И не только психоэмоциональными, как принято считать, но и физическими. Работа, окружение, сама жизнь требуют быть продуктивными, энергичными, здоровыми, а тело отказывается служить вам так же, как в юности. В чем причина и можно ли исправить ситуацию?



### Хронический топ-менеджмент: почему успешные люди чувствуют себя плохо?

По данным исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров, большинство российских управленцев страдают трудовоголизмом, хроническим недосыпом и дефицитом времени «на себя»: 48% опрошенных признались, что работают по 9–12 часов в сутки (а 9% и вовсе трудятся без выходных); 52% топ-менеджеров спят не более 6 часов; у 38% участников исследования не находится времени на спорт.

При этом к ухудшению здоровья приводят не только хронические или регу-

лярные стрессы, но и преимущественно сидячий образ жизни и работа за компьютером. Из-за неправильного, искривленного положения позвоночника на рабочем месте возникает дискомфорт в пояснице, из-за постоянного использования клавиатуры и мышки начинает болеть запястье. «Синдром экранной шеи» из-за неправильно расположенного относительно уровня глаз монитора и частого использования смартфона отзывается болями в шейно-воротниковой зоне. Еще одно последствие сидячего образа жизни – боли в ногах из-за атрофирования мышц задней поверхности бедра и перенапряжения мышц-сгибателей тазобедренного сустава. Все эти

болезненные ощущения поначалу не вызывают большого беспокойства, но со временем накапливаются, становятся хроническими и существенно снижают качество жизни.

Ухудшают ситуацию и регулярные перелеты: из-за долгого статичного положения обостряются все проблемы и дисбалансы позвоночника, могут развиваться межпозвоночные грыжи. Вместо правильного, физиологичного S-образного положения позвоночника принимает неестественную C-образную форму, и чем менее гибкий позвоночник, тем труднее ему вернуться в нормальное положение после перелета.

### Спорт – не гарантия хорошего самочувствия?

Верным способом «снять стресс» и улучшить здоровье считается спорт. Но, во-первых, после 40–45 лет начинают появляться противопоказания к серьезным спортивным нагрузкам (мышцы и суставы более подвержены травмам, упражнения со свободными весами многим не рекомендованы, популярные приседания, становая тяга или жим стоя чреватые чрезмерной нагрузкой на позвоночник и коленные суставы).

«Это касается и коленных, и тазобедренных суставов, и позвоночника. Кроме того, перестраивается гормональная система, это сказывается, в том числе, на состоянии мышечной ткани – за ее устойчивость отвечает тестостерон», – объясняет Иван Караваяев, вице-чемпион России по бодибилдингу среди юниоров, тренер студии RCC Pilates.

Решить эти проблемы со здоровьем с помощью силовых тренировок, занятий в тренажерном зале, бега и других популярных дисциплин невозможно. Большая часть спортивных и фитнес-направлений сосредоточены на формировании эстетичного внешнего облика тела, мышечной массы или рельефа. Тогда как за здоровье, функциональность, долголетие и хорошее самочувствие отвечают вовсе не они.

Еще одно популярное решение проблем со спиной и шеей – массаж. Он действительно помогает снять напряжение, расслабить мышцы, принести облегчение, но это «лечение симптомов», а не причины. Через некоторое время после окончания курса массажа дискомфорт возвращается, потому что причиной чаще всего является нарушение осанки. При правильном положении позвоночника мышцы легко и естественно поддерживают равновесие тела, все движения и ротации полноценны и физиологичны. При неправильном – мышцы перегружаются, спазмируются.

Получается, что ключевые, широко растиражированные составляющие «здорового образа жизни» – спорт и массаж – при напряженном ритме жизни после 45 лет трудновыполнимы и уже не гарантируют здоровья. И при вполне эстетичном внешнем виде топ-менеджеры чувствуют себя не очень эффективными, не очень энергичными, не очень здоровыми, не очень молодыми. Не очень счастливыми.

### **Изменить качество жизни, не изменяя образ жизни**

Один из наиболее результативных видов физической нагрузки, позволяющий восстановить здоровье и обратить вспять процессы возрастных изменений, – это пилатес. Он появился в начале XX века как методика реабилитации, быстро завоевал доверие в среде бомонда, артистов балета, хореографов и – звезд» шоу-бизнеса – и затем стал популярным у более широкой аудитории, стремящейся сохранить здоровье и молодость. В России пилатес до сих пор является недооцененным направлением, хотя его возможности практически безграничны.

Пилатес с помощью упражнений на специальном оборудовании позволяет бережно и не травматично подо-



браться к самым мельчайшим мышцам, которые остаются без внимания при других видах тренировок, сделать их эластичными и сильными, снять зажимы и спазмы. Он выравнивает осанку, возвращает в правильное положение позвоночник, тазобедренные суставы, раскрывает диафрагму. Снимается напряжение и чрезмерная нагрузка с шейно-воротниковой зоны, с коленных и тазобедренных суставов, с поясничного отдела. Пилатес делает то, что не по силам большинству спортивных направлений: он «включает» фасциальную ткань – это соединительная ткань, которая оплетает мышцы, обеспечивая защиту мышечных волокон и целостность каждой отдельной мышцы. Здоровая фасциальная ткань растягивается и двигается без ограничения. Но от перенесенных нагрузок, травм, стрессов, неправильной осанки, с возрастом фасциальная ткань теряет эластичность, мышцы и фасции срастаются. Возникают боли и плохое самочувствие. Пилатес оживляет фасциальную ткань, организм начинает работать правильно, физиологично.

Поскольку все упражнения в пилатесе требуют высокой степени концентрации и контроля – за откликом тела и за дыханием, – эта дисциплина имеет

еще один важный «побочный эффект»: психоэмоциональную гармонизацию. Он помогает вернуться в себя, отстраниться от внешних раздражителей, источников стресса, информационного и эмоционального «мусора». Это становится привычкой, помогающей быстро нормализовать свое состояние даже вне тренировок. А умение справляться со стрессами, не загоняя их вглубь и не маскируя быстрым дофамином, – одно из самых ценных умений для здоровой и продуктивной жизни.

«В результате регулярных тренировок (пусть даже не ежедневных) тело обучается правильному положению головы, рук, ног – как в статике, так и в движении. И начинает само, без вашего мысленного усилия, применять эти навыки не только на тренировках, но и во всех повседневных делах. Благодаря этому буквально меняется качество жизни, – рассказывает Екатерина Павлова, тренер-эксперт студии RCC Pilates».

Пилатес не требует менять образ жизни, отказываться от ответственной должности или частых командировок – он обучает тело жить вашу привычную жизнь без боли и дискомфорта. Легко и в удовольствие. **NB**

# ЗНАКОМСТВО С АЗЕРБАЙДЖАНОМ

Азербайджан еще называют «страной огня» – из-за месторождения нефти и газа. На гербе Баку изображены три языка-факела, а современный символ города – небоскребы «Пламенные башни».



Нефть дала мощный толчок Азербайджану. И Баку сегодня местами, как Дубай: с высотными зданиями красивой архитектуры, из стекла и металла самой причудливой формы. И футуристические башни Flame Towers, и центр Гейдара Алиева, спроектированный Заха Хадид и Khazar Islands – искусственный архипелаг в Каспийском море. За минувшее десятилетие Баку много раз принимал мероприятия мирового масштаба, от конкурса «Евровидение» до Европейских игр, и для этого обзавелся соответствующей инфраструктурой. Есть что посмотреть. Город преобразился!

Кроме этого, с Азербайджаном связано очень много наших эмоций, особенно из детства и юности, о которых мы даже не подозревали. Начиная с «Бременских музыкантов» и песен Муслима Магомаева и продолжая легендарным фильмом «Бриллиантовая рука».

Мы же имели возможность увидеть не только прекрасную визитную карточку страны, но и проехали за неделю более 3000 км, заглянув в самые удивительные уголки этой страны.

Шемаха – это удивительное место с необыкновенной природой, невероятной архитектурой, древней культурой,

богатой историей и интересными обычаями (2,5 часа езды от Баку). Город Шемаха являлся древней столицей династии Ширваншахов.

В городе Шемаха находится самая большая мечеть Кавказа – Джума-мечеть. Это один из старейших мусульманских храмов на всем Южном Кавказе и Ближнем Востоке. Отсюда же появилась Шамаханская царица, которую мы сейчас видим в мультфильмах про богатырей, а раньше читали о ней в «Сказке о золотом петушке».

Там же обязательно рекомендую к посещению винодельню «Азгранат», которая имеет виноградные и гранатовые сады площадью 850 гектаров. Основная часть гранатовых садов является органической, прошла сертификацию Германского Института KIWI GmbH.

У ценителей оздоровительного отдыха популярен город-курорт Нафалан. Нефть тут есть, но особая: она вообще не горит! Ее используют для лечебных ванн и в качестве мази.

Ну и еще про спорт. Он притягивает нас и постоянно открывает новые чудеса. Мы попали на ультрамарафон 380 километров с финишем в Баку, «железные люди» бежали 6 дней. Азербайджан – это южный склон кавказского хребта,

**НАФТАЛАНОВЫЕ ВАННЫ – УНИКАЛЬНАЯ ПРОЦЕДУРА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БИОЛОГИЧЕСКИ АКТИВНОГО ВЕЩЕСТВА – НАФТАЛАНОВОЙ НЕФТИ. ВО МНОГИХ ОТРАСЛЯХ МЕДИЦИНЫ НАФТАЛАНОТЕРАПИЯ ПРИЗНАНА НЕЗАМЕНИМЫМ МЕТОДОМ ЛЕЧЕНИЯ.**

и там активно развиваются горнолыжные курорты. Мы посетили два, порадовала отличная инфраструктура, комплексы хороших отелей (в Шахдаге ski out) и высокий уровень сервиса.

- Туфандаг – один из самых известных горнолыжных курортов Азербайджана, лежащий на склонах горы Тфан (4 191 м). Зона катания курорта располагается на высоте от 960 до 1920 м над уровнем моря и включает себя десять трасс разного уровня сложности.

- Шахдаг – первый горнолыжный курорт в Азербайджане. Высота горы Шахдаг 4 285 метров. Климатические условия в этом районе являются идеаль-

ными для горнолыжного спорта зимой и экотуризма в летнее время.

На Шахдаге мы попали на международные соревнования – ski mountaineering (скиальпинизм), уверен мало кто знает о таком виде спорта. Представляет собой прохождение маршрута в горах с подъемом на лыжах с камусом и/или пешком с лыжами и спуском на лыжах. Включен в олимпийскую программу на 2026 год

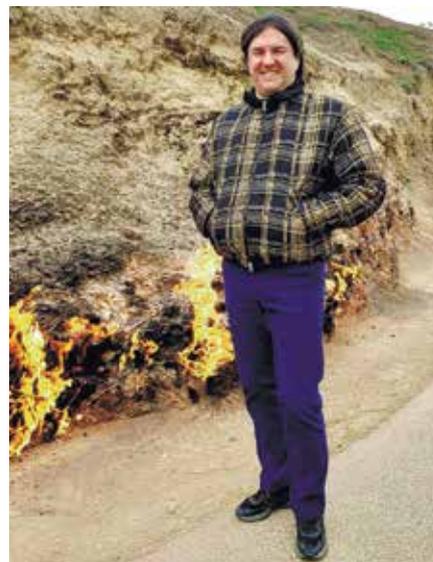
Завершаем «огненный тур» осмотром Государственного историко-культурного и природного заповедника «Янардаг» (буквально «Горящая гора»), где непрерывно извергается пламя уже более 20 тысяч лет. Этот природный феномен был описан Марко Поло в 13 в. и до сих пор продолжает завораживать посетителей.

Отметили для себя, что азербайджанцы очень доброжелательны к нам. Гостеприимство, кухня, хорошее отношение делает эту страну – must have для посещения. Вишенка на торте прямые перелеты из Екатеринбурга в Баку.

Благодарим за организацию тура: Компанию «Прагатур» в лице директора Россохина Игоря; Азербайджанские авиалинии в лице представителя Тахирова Тариеля и Мурсалова Чингиза; Туроператора Greenwich Travel Club в лице директора Сабини Багировой; Горнолыжный комплекс «Shahdag» в лице коммерческого директора Шаулова Игоря; Гида Эмина, который открыл глаза на эту прекрасную страну и познакомил с ее обычаями.



БАКУ СТАРЫЙ ГОРОД, КАФЕ  
«ЧЕРТ ПОБЕРИ»



ГОРЯЩАЯ ГОРА «ЯНАРДАГ»



# В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ – СОЧЕТАНИЕ РОСКОШИ И ДИНАМИКИ

Какие внедорожники представят в 2024 году. Шесть обновленных моделей. Приготовьтесь к тому, что новинки будут не просто изысканными, они откроют новую эру технологий и инноваций. Каждая новинка собирается покорить автомобилистов премиальностью, сочетанием практичности, современности и топовых характеристик.



Пристегните ремни – в этом году ожидается увлекательная поездка в будущее роскоши. Каждая новинка не просто выходит на сцену, а делает заявление.

## Mercedes-Benz G-Class

Mercedes-Benz G-Class – не единственный полноприводный внедорожник, который отказывается от своего утилитарного происхождения в пользу символа роскоши и статуса. Но «Гелендваген» выделяется среди них.

Внедорожник может похвастаться внушительными характеристиками, включая приличный дорожный просвет,

три блокируемых дифференциала и мощный твин-турбо V8. Полный привод и 9-ступенчатая автоматическая коробка передач входят в стандартную комплектацию. Все это подтверждает его внедорожные возможности, независимо от того, как высоко он поднялся в социальной иерархии.

Привлекательность G-Class заключается в его неподражаемом внешнем виде, который делает смелое визуальное заявление и способствует удивительно просторному интерьеру. Внутри – все элементы роскоши Mercedes-Benz.

### Land Rover Range Rover Sport

Приставка Sport указывает на то, что внедорожник привносит в модельный ряд бренда. Другие модели Range Rover ставят во главу угла комфорт и роскошь, а Range Rover Sport сочетает в себе эти качества со спортивными повадками. Благодаря этому внедорожник на равных конкурирует с BMW X5 и Porsche Cayenne. От мощной 355-сильной рядной шестерки до электрического 542-сильного подключаемого гибрида: каждый силовой агрегат обещает поездки, полные адреналина.

В роскоши интерьера Range Rover Sport тоже себя не сдерживает. Это идеальное сочетание престижа и утонченности, благодаря которому каждая поездка похожа на королевскую.



### Audi Q7

Семейный внедорожник Audi отражает динамику спортивного седана, особенно с версиями, которые оснащаются адаптивной пневматической подвеской и системой рулевого управления задними колесами. Варианты с шильдиком 45 оснащаются 2,0-литровым турбомотором мощностью 261 л.с., в то время как выбор в пользу шильдика 55 открывает доступ к более мощному 335-сильному турбированному V6.

Симфония магии полного привода в паре с восьмиступенчатой автоматической коробкой передач сочетается с премиальным оформлением салона Q7. Первый и второй ряды похожи на просторные VIP-гостиные. На этом восторг не заканчивается. Q7 – это не просто симпатичный и мощный автомобиль. Это опыт, в котором мощь, роскошь и передовые технологии объединяются для незабываемого путешествия.



### Lexus TX

Lexus TX построен на той же платформе, что и Toyota Grand Highlander. Новинка займет место предыдущего трехрядного внедорожника RX-L в модельном ряду Lexus. Если в RX-L пространство на третьем ряду было несколько ограничено, то TX исправляет эту ситуацию, предоставляя достаточно места сзади даже для взрослых. TX может похвастаться множеством роскошных функций, дополняющих и без того приятный интерьер.

В числе опций – обивка из кожи и премиальная стереосистема Mark Levinson с 21 динамиком. Автомобиль предлагает несколько силовых агрегатов, включая два гибридных варианта, один из которых подключаемый. Базовые модели оснащаются турбированным четырехцилиндровым двигателем, а подключаемый гибрид обеспечивает мощность в 404 л.с.

### BMW X5

BMW X5 объединяет в себе культовые характеристики. X5 – это игра, призванная покорить сердца всех автомобилистов. На выбор предлагаются три силовых агрегата: плавная рядная шестерка, мощный твин-турбо V8 и экологичный подключаемый гибрид. Каждый из них обладает своим собственным характером. X5 позволяет не просто способ добраться из одного пункта в другой, а заявить о себе. Это не обычный автомобиль, а торжество универсальности, мощности и крутизны.

Интерьер внедорожника отделан первоклассными материалами и оснащен передовыми технологиями. Например, изогнутый цифровой дисплей занимает почти всю приборную панель. Благодаря такому комплексному подходу, у BMW получилось создать сбалансированный роскошный внедорожник, в котором немногочисленные недостатки легко нивелируются.



### Volvo XC90

Скандинавский автомобиль выдержан как изысканное вино. Шведский средне-размерный кроссовер класса премиум превратился из стильного автомобиля в законодателя моды. И дело не только во внешности: салон XC90 сочетает в себе современный дизайн, технологии и первоклассную отделку. В Volvo не остановились на внешнем виде, а создали еще и уютный интерьер. XC90 не лишен недостатков: назовем лишь небольшой экран приборной панели и несколько громоздкий сенсорный экран управления. Но его положительные качества перевешивают отрицательные, что делает его привлекательным выбором среди среднеразмерных SUV. **NB**

РЕКЛАМА

АВТОРСКИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ

# Намибия Киргизия Алтай Камчатка Сахалин Эльбрус Перу Боливия

dir@banzay.ru  
+7 912 035-79-04  
www.banzaytravel.tilda.ws





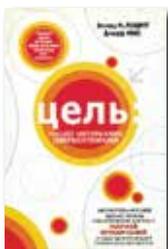
Джордж Сэмюэль Клейсон  
**Самый богатый человек в Вавилоне**

Книга опубликована в далеком 1926 году, однако все еще остается актуальной на сегодняшний день. Дело в том, что в ней вы найдете простые решения сложных финансовых ситуаций. Вы удивитесь, насколько описанные в книге принципы сходятся с вашими проблемами. Я бы назвал ее «лекарством от нищеты», так как «Самый богатый человек в Вавилоне» заставляет действовать. К примеру, после прочтения я решил откладывать 10% своих доходов. В результате у меня больше нет боязни отсутствия денег. Я обрел надежду и уверенность в завтрашнем дне.



Анна Блинова-Некрасова  
**Токсофф нет. Как управлять токсичным окружением**

Эта книга не о том, как бороться с токсичными людьми, и уж подавно не о том, как от них бежать. Тем более что в современном мире токсичность растёт как на дрожжах, и нетоксичных пространств становится всё меньше. Эта книга о том, как управлять токсичностью — и своей, и своего окружения. Она о том, как без потерь пресечь попытки манипулировать собой и стать хозяином ситуации.



Элияху Голдратт  
**Цель**

В своей книге Элияху Голдратт отказался от привычной формы книг о бизнесе. Он не стал описывать сухие академические принципы для достижения успеха. Наоборот, за основу книги он взял сюжет. Сюжет о том, как мыслит и решает проблемы человек, столкнувшийся с вызовами бизнеса. Наблюдая за главным героем, мы можем проследить связь между его действиями и результатами. После каждой прочитанной страницы читатель может сделать собственный вывод.



Роберт Саттон  
**Не работайте с мудаками**

Автор Роберт Саттон хотел, чтобы читатели поняли, о чем его книга, лишь взглянув на название. Думаю, у него это получилось. «Не работайте с мудаками» рассказывает о том, как повлиять на людей, которые ведут себя «по-мудачки» и изменить их. Ведь из-за подобных индивидуумов страдает большинство крупных и мелких компаний: они просто убивают здоровые взаимоотношения в коллективе.



Ольга Тарасова-Сурдина  
**Налоговая самооборона бизнеса**

В этой книге налогового консультанта вы найдете самые распространенные налоговые схемы и как их вычисляет налоговая служба, а также модели расчетов выгоды и рисков при применении разных методов оптимизации. Кроме того, в ней содержатся юридически значимые документы для защиты бизнеса от претензий налоговых органов, экономические обоснования для выбора оптимальных решений. Эта книга не для тех, кто не хочет платить налоги. Она для тех, кто хочет знать и выполнять установленные Налоговым кодексом РФ правила игры. Потому что при любой системе налогообложения можно найти законный способ снижения налогов на бизнес.



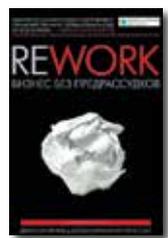
Ив Пинье, Александр Остервальдер  
**Построение бизнес-моделей**

Настольная книга «Построение бизнес-моделей» предлагает уникальную систему анализа, построения и развития бизнес-моделей, которую применяют компании наподобие Google, IBM, Ericsson. В ней подробно излагается принцип работы любого бизнеса. С книгой придется работать. Для этого вам понадобятся лишь бумага, ручка, пачка стикеров, а также креативность, острота ума и трудолюбие.



Гэвин Кеннеди  
**Договориться можно обо всем**

Каждому из нас требуется стать профессиональным переговорщиком, так как вся жизнь состоит из них. От умения находить общий язык с людьми зачастую зависит судьба. Книга Гэвина Кеннеди «Договориться можно обо всем» как раз рассказывает о том, как находить общий язык с окружающими. После прочтения вы сможете выйти победителями из любой спорной ситуации.



Джейсон Фрайд, Дэвид Хенссон  
**Rework: бизнес без предассудков**

«Rework» полностью меняет устоявшееся понятие о «правильном» ведении бизнеса. Два успешных предпринимателя Джейсон Фрайд и Дэвид Хенссон помогают взглянуть на собственный бизнес под определенным углом зрения. Пользуясь советами бизнесменов, можно повысить эффективность собственного дела. Книга соответствует даже нашим российским реалиям. После прочтения у вас наверняка возникнет мысль: «Черт, это же действительно про мой бизнес!»



ПУШКИНСКИЙ

КЛАССИКА ДВИЖЕНИЯ:

# 20 ЛЕТ ФИТНЕСА



\*Реклама ООО «НФГ» ОГРН 1095262012108. Не оферта.

