

## Петербургский международный экономический форум — 2023

ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА



Реклама

Рыночный расклад | Вызовы новой реальности

Российская **ЭКОНОМИКА** на данный момент **АДАПТИРОВАЛАСЬ** к глобальным **ВЫЗОВАМ**. На стартовавшем **ПМЭФ-2023** нужно уделить больше **ВНИМАНИЯ** поиску решений по сохранившимся **УГРОЗАМ**, считают эксперты.

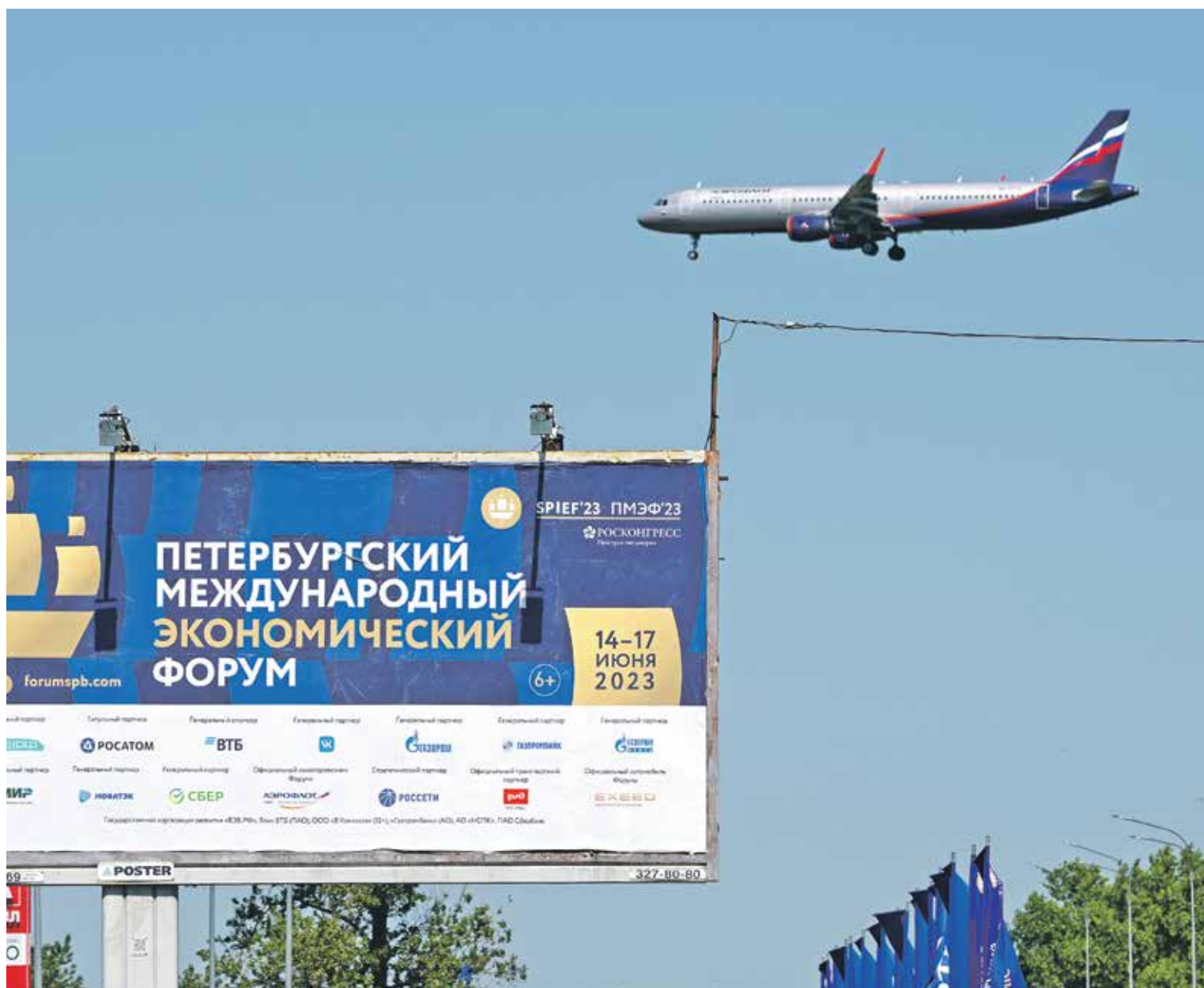


Фото: РИА Новости

В целом адаптация российской экономики к новым геополитическим вызовам происходит гораздо быстрее, чем ожидало подавляющее большинство отечественных и зарубежных аналитиков, отмечает заместитель директора Института народнохозяйственного прогнозирования (ИНП) РАН Дмитрий Кувалин. «Мы ожидаем продолжения роста квартальных значений ВВП в течение этого года. Итоговый рост ВВП в 2023 году может составить 1–1,5% при условии, что сохранится драйв в потреблении, а добыча ресурсов будет сильнее изначальных ожиданий», — говорит генеральный директор рейтингового агентства АКРА Михаил Сухов. Основным источником подъема в 2023 году он называет в том числе преодоление спада в отдельных отраслях, наиболее пострадавших в прошлом году, в частности торговле и транспорте.

### РЕАКЦИЯ ЗАМЕЩЕНИЯ

Позитивную роль сыграли благоприятная мировая конъюнктура, например рост мировых цен на ключевые товары российского экспорта, и удачные действия на уровне макроэкономической политики. По данным Федеральной таможенной службы, в 2022 году российский товарный экспорт достиг исторически рекордного показателя — \$591,5 млрд. Основные позиции, несмотря на санкционные ограничения, — нефтегаз, продовольствие, удобрения, цветные металлы. Кроме того, российскому правительству удалось принять своевременные меры для купирования инфляционного скачка, предотвращения паники на потребительском рынке и в банковской сфере, обеспечения работы национальной платежной системы, стаби-

## Антикризисные перспективы экономики

ПЕТР АЛЕКСЕЕВ

По словам экономистов, ситуация в российской экономике с начала 2023 года складывалась значительно лучше прогнозов предыдущего года. Международный валютный фонд уже в январе изменил ожидания по динамике валового внутреннего продукта (ВВП) РФ в 2023 году с падения на 2,3% до роста на 0,3%, а в апреле повысил прогноз еще на 0,4 процентных пункта (п. п.), до 0,7%. Банк Рос-

сии, в свою очередь, сейчас прогнозирует динамику ВВП в этом году в пределах плюс 0,5–2% вместо минус 1% — плюс 1%, как в феврале. В ЦБ также отмечают ускорение роста потребительского спроса на фоне повышения реальных заработных плат и доходов, усиления общего дефицита на рынке труда и снижения в первом квартале нормы сбережений, в том числе из-за активизации розничного кредитования.

# Рыночный расклад

← 1

лизации курса рубля, а также в части секторальной антикризисной поддержки, перечисляет Дмитрий Кувалин.

Платежный баланс, по словам Михаила Сухова, поддержало сокращение импорта на 7,6%, поэтому валютный курс не оказывал постоянного негативного влияния на хозяйственные связи в условиях изменения географии платежей.

Уход нерезидентов как кредиторов компенсировался рублевым кредитованием банков и, что немаловажно, ростом корпоративных облигаций, размещенных на рынке, отмечает Михаил Сухов: «Суммарно прирост средств, предоставленных экономикой финансовым сектором, — корпоративное кредитование и размещенные на рынке облигации — составил за 2022 год более 10 трлн руб. (свыше 7% ВВП в текущих ценах) и достиг 79 трлн руб., что удержало экономику от большего спада в прошлом году». Напомним, что номинальный объем ВВП в 2022 году, по данным Росстата, составил около 151,5 трлн руб., снизившись на 2,1% к 2021 году.

«Кроме того, российские предприятия, регионы и население в очередной раз подтвердили свои высокие адаптивные способности, причем это происходило в активной форме», — говорит Дмитрий Кувалин. Эксперт ссылается на данные опросов ИИП РАН, которые показали, что доля российских предприятий, которые в ответ на санкции начали модернизировать свое производство, с весны прошлого года к началу текущего выросла с 15 до 33%. Доля предприятий, находящихся в поиске новых рынков сбыта, — с 31 до 39%; начавших выпускать новые виды продукции — с 21 до 29%; запустивших поиск новых поставщиков внутри России — с 70 до 78%. «Сегодня активные методы адаптации, такие как модернизация производства, усиление маркетинга, явно преобладают над пассивными — увольнением работников, снижением зарплат, уменьшением инвестиций», — подтверждает директор по анализу финансовых рынков и макроэкономики УК «Альфа-Капитал» Владимир Брагин.

## ОЩУТИМЫЕ ПОТЕРИ

К главным потерям экономики эксперты относят утрату ряда перспективных рынков сбыта,



← На ПМЭФ-2023 должны быть решены актуальные вопросы безопасности и технологической независимости российской экономики и иницированы новые инвестпроекты

Фото: РИА Новости

резкое ограничение доступа к сектору высоких технологий, импорту высококачественной техники и запчастей, уход из России иностранных производителей из этих сфер. «Российские производители, которые зависели от их поставок, оказались в числе наиболее пострадавших от санкций. Выпуск автомобилей в 2022 году сократился в три раза по отношению к 2021-му; стиральных машин — в два раза, холодильников — на 40%; грузовых вагонов — на 20%», — напоминает Дмитрий Кувалин. Например, железнодорожное машиностроение, по его словам, пострадало из-за дефицита конических подшипников кассетного типа, которые выпускались на российских заводах в недостаточных объемах. В марте в Минпромторге состоялось специальное совещание по этому вопросу, где замминистра Альберт Каримов рассказал, что к концу года прогнозируется полное удовлетворение внутреннего спроса вагоностроителей, в значительно большей степени за счет отечественного производства.

«Если проблему потери экспортно-импортных каналов сегодня уже удалось отчасти решить за счет переориентации на потребителей и поставщиков в нейтральных и дружественных странах, то вопрос доступа к высоким технологиям стоит очень остро», — отмечает Дмитрий Кувалин. Соответствующие негативные последствия будут иметь накопительный эффект и могут сказаться на снижении потенциала экономики, падении производительности труда, высказывает опасения макроаналитик Райффайзенбанка Станислав Мурашов.

«Но если ситуация в экономике будет оставаться стабильной, то развитие технологий внутри страны будет ускоряться. По крайней мере, сейчас для этого очень высокая мотивация», — считает Владимир Брагин.

При этом эксперты отмечают, что, например, в сфере общественного питания, пищевой и деревообрабатывающей промышленности, аграрной сфере уход иностранцев, по сути, расчистил рынки для отечественных производителей, которые этим воспользовались.

## РИСКИ И УГРОЗЫ

Относительно удачная адаптация российской экономики к текущим проблемам сама по себе не отменяет риски и угрозы, связанные с проблемами средне- и долгосрочного характера, говорит Дмитрий Кувалин. «Реальное сокращение в разной степени затронуло в 2022 году отрасли, формирующие более половины (54,9%) ВВП. Риск дефолтов в условиях изменения структуры экономики нельзя игнорировать, хотя активные меры поддержки государства его снижают», — отмечает Михаил Сухов.

Антироссийские санкции — это надолго, на десятки лет, прогнозирует Дмитрий Кувалин. По его мнению, сегодня нужно направить максимум усилий на поддержку компаний, которые занимаются импортозамещением высокотехнологичной продукции, многократно увеличить для них объемы господдержки, а также активнее расширять отношения с нейтральными и дружественными странами, имеющими собственные развитые анклавы высоких технологий, — Китаем, Индией, Ираном, Вьетнамом, Малайзией.

По словам Владимира Брагина, пока улучшения в сфере технологической независимости в нашей стране носят точечный характер и проявляются в форме частных успехов. «Проблема полноценного восстановления фундаментальной и особенно прикладной науки, проектно-конструкторского дела (инжиниринга), опытных производств и ключевых отраслей типа микроэлектроники и станкостроения продолжает стоять перед нами в полный рост», — говорит эксперт.

Бизнесу для определения перспектив важно понимание роли негосударственного сектора, «запретных зон» и приоритетов приватизации, говорит Михаил Сухов: «Сейчас рост финансирования и контроля государства во многих ключевых отраслях неизбежен. От ответа на вопрос о возможностях и ограничениях приватизации зависит формирование волны «новых русских», а также интерес к инвестициям в Россию бизнеса дружественных стран».

Российская экономика и финансовый сектор в значительной степени адаптировались к санкциям, эффекты заражения, связанные с финансовой нестабильностью в ведущих странах, ограничены, говорит Михаил Сухов. Банк России за четвертый квартал 2022-го — первый квартал 2023 года. Чувствительным каналом влияния в документе названо сокращение спроса и цен на товары российского экспорта в случае мировой рецессии, а также негативные последствия от уже принятых ограничительных мер и новых санкционных ограничений,

включая вторичные санкции. «Все более значимым фактором с точки зрения эффектов заражения становится экономическая и финансовая устойчивость дружественных стран, с которыми у России усиливаются экономические и финансовые связи», — говорится в материалах ЦБ РФ.

К основным уязвимостям нефинансового сектора в ЦБ относят подверженность компаний санкционному давлению, а также выход иностранных инвесторов из российских активов. Для финансового сектора главную опасность, по мнению аналитиков регулятора, представляют рост долговой нагрузки граждан, дальнейшее ограничение доступа к платежной инфраструктуре в «токсичных» валютах, рост сбережений граждан в иностранных инструментах, дисбалансы на рынке жилой недвижимости и процентные риски банков на фоне повышения госдолга.

Определенные ожидания эксперты связывают с Петербургским международным экономическим форумом. «Должны быть решены важнейшие вопросы стратегического планирования развития многих высокотехнологичных секторов экономики РФ, речь, в частности, об обеспечении безопасности и импортонезависимости критической информационной инфраструктуры, цифровизации сельского хозяйства, технологий искусственного интеллекта, цифровизации финансовых рынков, разработке российского программного обеспечения широкого спектра применения», — считает ректор Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова Иван Лобанов. Он заметил, что решение этих вопросов невозможно без радикального повышения эффективности работы систем среднего, среднеспециального и высшего образования.

По мнению Дмитрия Кувалина, в рамках форума необходимо достичь как можно больше конкретных договоренностей о запуске новых инвестиционных проектов и современных производств. «Нужно искать способы усиления экономических связей с дружественными странами — при всем желании мы не сможем импортозаместить все необходимые технологии и товары, да и само импортозамещение, хотя бы на начальном этапе, требует импорта», — считает Владимир Брагин. ▀

## «ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ - 2023» (18+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК»

Является неотъемлемой частью «Ежедневной деловой газеты РБК» №078 (3748) от 14 июня 2023 г.

Распространяется в составе газеты

Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

**Партнеры проекта:** ООО «Аэроэкспресс», ООО «Юзергейт», Better Chance. Реклама

**Учредитель:** ООО «БизнесПресс»

**Издатель:** ООО «БизнесПресс»

**Директор ИД РБК:** Ирина Митрофанова

**Главный редактор партнерских проектов РБК+:** Наталья Кулакова

**Редакторы РБК+ «ПМЭФ — 2023»:** Юрий Львов, Владимир Миронов, Владимир Новиков, Юлия Хомченко-Глуховская

**Выпускающие редакторы:** Алина Петракова, Марина Зубакова

**Руководитель дизайн-департамента:** Николай Реутин

**Дизайнеры:** Дмитрий Иванов, Сергей Пивоваров

**Фоторедактор:** Алена Кондюрина

**Корректоры:** Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко

**И.о. главного редактора газеты:** Петр Геннадьевич Канаев

**Рекламная служба:** 8 (495) 363-11-11, доб. 1342

**Коммерческий директор издательства РБК:** Анна Брук

**Директор по продажам РБК+:** Евгения Карлина

**Директор по производству:** Надежда Фомина

**Адрес редакции:** 115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 26, стр. 3



## От первого лица

# «Информбезопасность важно обеспечивать на всех уровнях»

Об особенностях экосистемного подхода к кибербезопасности РБК+ рассказал директор и сооснователь USERGATE **ДМИТРИЙ КУРАШЕВ**.

**Объем рынка информационной безопасности в прошлом году в России, по разным оценкам, вырос на 10–20%. Какие ключевые факторы обеспечили такую динамику, изменилась ли конъюнктура рынка?**

Оживление на рынке информационной безопасности связано с событиями, происходящими в мире. Прежде всего выросло число киберугроз. Только в финансовой сфере утечек в мире стало больше в разы. Увеличилась интенсивность хакерских атак, им стали подвергаться абсолютно все компании независимо от масштаба и сферы деятельности.

Кроме того, из России ушли многие зарубежные производители решений по информационной безопасности, что стало стимулом для замены имевшихся продуктов на новые, в том числе отечественные решения. Компании меняют внутреннюю политику в связи с возникшей угрозой сохранности данных и работы критической инфраструктуры. Это, в свою очередь, привело к росту дополнительных инвестиций в сферу информационной безопасности.

**Какие основные тренды можно выделить на российском рынке кибербезопасности?**

Рынок информбезопасности — динамично развивающийся сегмент в отечественной IT-индустрии. Одна из ключевых тенденций — это возросший интерес к российским разработкам, которые имеют успешные кейсы работы над новым функционалом и повышением производительности систем. Конкуренция с зарубежными компаниями уже не так высока, спрос на применение технологий отечественного производства резко вырос. И этократно увеличило нагрузку на самых технологичных вендоров. Определенные игроки рынка, и мы в том числе, были вынуждены реагировать ускоренным развитием своих продуктов, добавлением новых возможностей для заказчиков и расширением пула разработчиков.



Фото: пресс-служба

При этом новые угрозы сильно повысили требования к решениям по защите систем от внешних воздействий, в том числе к повышению приватности информации.

Стоит отметить также, что многие команды, работавшие на западные компании, освободились, что дало российским компаниям возможность пополнить штат наиболее талантливыми и высококвалифицированными разработчиками. Это сильно повлияло на рынок труда.

**На фоне всплеска кибератак на российский бизнес в 2022 году какие технологичные решения оказались наиболее востребованными?**

Сейчас корпоративная безопасность находится в приоритете. Необходимо все, что связано с защитой внутренней инфраструктуры: данных, пользователей, трафика. Например, наше решение — межсетевой экран следующего поколения UserGate NGFW — оказалось востребованным, потому что является базовым элементом защиты. Серьезный спрос на похожие продукты наблюдается в сфере финансовых организаций. Также компании нуждаются в защите своих веб-сервисов с помощью WAF (Web Application Firewall) и во внедрении средств анализа инцидентов.

**В чем сейчас заключаются основные риски для IT-инфраструктуры компаний?**

Основная опасность — в медленном или несвоевременном переходе на актуальные решения и использование непроверенных программ. Многие заказчики, к сожалению, продолжают использовать либо иностранное ПО, для которого уже нет технической поддержки, либо продукты, построенные на открытом коде, что может привести к нарушениям в работе систем в критический момент.

**Сейчас становится более популярным внедрение в компаниях экосистем кибербезопасности. В чем преимущества такого подхода перед использованием отдельных продуктов?**

Информационная безопасность — это комплексный процесс, поэтому крайне важно обеспечивать ее на разных уровнях, например в работе корпоративной сети и при анализе нежелательных инцидентов. Любая крупная компания имеет большую сеть офисов и центров обработки данных. Поэтому крайне важно сбалансированное управление всеми средствами кибербезопасности с помощью экосистемы. Мы, как вендор, который имеет глобальные задачи по

обеспечению информбезопасности внутренней инфраструктуры заказчика, просто обязаны предлагать не одно узкоспециализированное решение, а целый набор эффективно взаимодействующих друг с другом продуктов. Примерно три года мы движемся в этом направлении и уже в 2020 году анонсировали нашу собственную экосистему UserGate SUMMA.

**В чем заключается экосистемный подход к кибербезопасности?**

Очевидно, что использование набора плохо работающих друг с другом решений — это как минимум колоссальная нагрузка на специалистов компании, которые должны практически вручную обеспечивать это взаимодействие. Экосистемный подход гарантирует главное условие — скоординированную работу всех компонентов информационной безопасности. Что же касается нас, то предоставляем заказчикам не просто средство обработки трафика, а целую экосистему, обеспечивающую разностороннюю комплексную защиту корпоративных сетей, где каждый продукт выполняет свою задачу.

Мы поддерживаем имидж компании, которой можно доверять, чтобы заказчики нас рекомендовали. И стараемся, чтобы наши решения были максимально эффективны, сбалансированы именно в рамках нашей экосистемы, что поможет автоматизировать труд «офисеров» информационной безопасности.

**В конце апреля на ежегодной конференции UserGate объявил о релизе седьмой версии своей операционной системы. Какие обновления ждали заказчики и рынок?**

Релиз седьмой версии нашей платформы UGOS — это результат двухлетней работы. Мы адаптировали свое решение для применения в самых крупных корпорациях, следуя всем пожеланиям и требованиям заказчиков. Основной прорыв текущей версии в том, что она обкатана на крупных проектах и вообрала в себя тысячи специфических кейсов.

В релиз UGOS 7.0 вошли опции, которые значительно

повысили гибкость управления инфраструктурой: администраторы получили новые инструменты, в том числе возможность создания собственных сигнатур, компании в целом — возможность контролировать свою сеть и информацию внутри нее. Кроме того, улучшен код и исправлены недочеты, которые обнаружены за время, прошедшее с выхода предыдущей версии.

Помимо внутренних изменений появилось много новых опций, удовлетворяющих нужды крупных компаний. Прежде всего это функции управления большим парком компьютеров, сложными разветвленными сетями. Это, например, расширенный функционал для диагностики и мониторинга как входящего, так и исходящего трафика, к функциям работы с трафиком SSL добавились отправка расшифрованного трафика на внешние серверы и проверка расшифрованного трафика SSL с помощью COB/IDPS.

Кроме того, IPSv3 в седьмой версии UGOS стал еще быстрее и безопаснее, обновленный WAF означает существенное расширение функционала UserGate NGFW, добавляет важный слой защиты веб-приложений и сайтов. UserGate Policy Language — новый инструмент для написания правил безопасности, который позволит составлять очень точные и емкие правила руками специалистов на стороне клиентов. Новая система бэкапирования и улучшенные инструменты диагностики и управления позволят усилить устойчивость бизнес-процессов. Одновременно с релизом версии 7.0 UserGate обеспечит поддержку облачных сервисов за счет Cloud Init.

Так что «семерка», пожалуй, стала знаковым релизом нашей операционной системы, вообрала в себя наиболее важные требования клиентов. И мы продолжим наращивать стратегические преимущества наших решений, обеспечивая информационную защиту всем, кому это необходимо. Миссия UserGate — дать эффективные инструменты непосредственно в руки пользователей, контроль кибербезопасности должен быть на стороне заказчиков и принадлежать только им. ▀

«Контроль кибербезопасности должен быть на стороне заказчиков и принадлежать только им»

## Стратегия

# Города идут на второй виток индустриализации

Для развития современных мегаполисов в России необходимо соблюсти баланс промышленной и сервисной экономик.

МАРИНА ЖУРАВЛЕВА

Вклад российских мегаполисов в валовой внутренний продукт (ВВП) страны оценивается в 32%, по данным «КБ Стрелка»: Москва, в частности, обеспечивает 54% общего вклада, Санкт-Петербург — 15%, 31% — остальные мегаполисы. Причем потенциал развития экономической активности городов-миллионников в России не исчерпан.

### ЭКОНОМИКА МЕГАПОЛИСА

По данным Росстата по итогам переписи населения 2020 года, всего в стране 16 миллионов — крупнейших городов или мегаполисов, в которых проживают 35,7 млн человек, 24% от всего населения страны. Ближайшие кандидаты на статус миллионников — Тюмень и Саратов.

Еще порядка 62 млн человек, 42,5% от всего населения страны, живут в городах с численностью населения свыше 250 тыс., их в РФ 77, приводит данные заместитель директора дивизиона «Городская экономика» Агентства стратегических инициатив (АСИ) Ольга Вовк. Общее число городов в России превышает 1,1 тыс.

Общий вклад всех российских мегаполисов в экономику страны, по данным «КБ Стрелка», сопоставим, например, с показателями Лондона или Стамбула. Проблема в том, что российские миллионники уже достигли определенного уровня благосостояния и замедлили свое развитие, говорится в аналитических материалах компании.

Для дальнейшего устойчивого роста большим городам предстоит увеличивать объем инвестиций, улучшать качество городской инфраструктуры, повышать производительность труда в базовых секторах экономики икратно наращивать объем создаваемых товаров и услуг в постиндустриальных секторах, а также отраслях с высоким уровнем развития человеческого капитала — в образовании, здравоохранении, коммунальных услугах, считают аналитики «КБ Стрелка».

Основной тренд современной городской экономики заключается в том, что практически все соответствующие постиндустриальному обществу концепции города делают ставку на развитие сферы услуг, на усиление третичных функций и рынков, говорит профессор кафедры территориального развития им. В.Л. Глазычева Института об-

щественных наук (ИОН) РАН-ХиГС Эмиль Маркварт.

Так, например, по данным «КБ Стрелка», отрасли финансового сектора, страхования и операций с недвижимостью в городах США и Европы формируют 47% валового продукта города на рынке услуг, в Москве — 42%, в остальных российских миллионниках — 32%. Торговля и сфера гостеприимства в наших мегаполисах развиваются несколько быстрее.

Вызовы времени вынуждают города нашей страны заходить и на новый виток индустриализации, отмечает Ольга Вовк: «Разворачивается индустриализация 2.0. На примере Москвы мы видим, как идет возрождение производственного потенциала столицы».

Речь должна идти о современных, высокотехнологичных предприятиях, говорит генеральный директор фонда «Институт экономики города» (ИЭГ) Александр Пузанов. Полная деиндустриализация не является идеалом современного развития города, полагает эксперт: «В отраслевом развитии мегаполиса важен баланс производственной и сервисной экономики».

По словам Александра Пузанова, городу нужна диверсифицированная структура экономики, высокопроизводительные рабочие места, которые дают качество человеческого капитала и возможность конкурировать на внутренних и внешних рынках. «Конкретный набор отраслей в каждом городе может быть свой в зависимости от местоположения, истории, накопленного потенциала», — отмечает эксперт. В ИЭГ также считают, что для снижения экологических рисков, связанных с ростом городов и накоплением ими твердых бытовых отходов, важно развивать экономику рециклинга (повторного вовлечения отходов в процесс производства).

### СОГЛАСНО МАСШТАБУ

Наряду с мегаполисами в процесс концентрации, удержания и пополнения кадров вовлекаются малые и средние индустриальные города, отмечают в АСИ. Всего в России их 500, при этом вклад 183 из них (где работают госкорпорации, научно-исследовательские институты, крупнейшие производственные комплексы) в ВВП страны оценивается более чем в 20%. В ряде таких городов, по данным АСИ, потребность в дополнительных высококвалифицированных кадрах на 10–15 лет составляет более 60% к существующей

численности работников системообразующих предприятий.

В АСИ считают важным в дополнение к действующему в стране подходу к городскому развитию, основанному на двух принципах — подушевом (когда выделяются группы городов в зависимости от численности населения) и пространственном (который объединяет некоторые города в агломерации, связывая их между собой инфраструктурой), создать альтернативные мегаполисам и крупным агломерациям точки роста. Развитие и повышение качества жизни в небольших городах с высоким научным и технологическим потенциалом приближит страну к достижению технологического и кадрового суверенитета, считает Ольга Вовк.

### ГОРОДСКАЯ ГАРМОНИЯ

Человекоцентричность — один из главных трендов в развитии современных городов, говорит декан факультета городского и регионального развития, директор Центра социальных исследований и технологических инноваций факультета городского и регионального развития НИУ ВШЭ Евгений Михайленко. Общероссийский опрос «Чего хочет горожанин», проведенный в октябре прошлого года факультетом городского и регионального развития ВШЭ, продемонстрировал высокую взаимосвязь между социальным самочувствием и комфортностью городской среды. Исследование показало, в частности, что первостепенное для горожан значение имеет наличие объектов социальной инфраструктуры: детских садов, школ, поликлиник, продуктовых магазинов. Причем в этом аспекте общественное мнение жителей столицы и регионов совпадает.

Пандемия COVID-19 повысила актуальность принципов urban health (подход к проектированию городского пространства и жизни, ориентированный на здоровье населения), которые включают в себя клинические, градостроительные, государственные политики, отмечает Евгений Михайленко. Город, по его словам, должен обеспечивать жителям доступ к рабочим местам, сервисам, комфортным пространствам, качественному жилью.

В Москве, к примеру, с 2020 года реализуется программа по стимулированию создания мест приложения труда. Ее суть в том, что за-



Фото: Андрей Васильев/РИА Новости

↑ Неоиндустриализация усиливает конкуренцию территорий за человеческие ресурсы

стройщики получают преференции в обмен на обязательства одновременно с жильем возводить промышленные, деловые, торговые и социальные объекты. «Программа позволяет сбалансированно развивать разные районы столицы, создавать новые рабочие места и снижать маятниковую миграцию», — отмечает заммэра Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений Владимир Ефимов. На данный момент по программе подписаны 33 соглашения на строительство 78 объектов, где смогут работать свыше 56 тыс. человек. Больше всего мест для трудоустройства будет создано в офисно-деловых и торговых зданиях — 42,6 тыс.

Уплотнение мегаполиса, равно как и территориальное разрастание городских агломераций, требует грамотного учета имеющейся инфраструктуры, говорит Евгений Михайленко: «Ярким приме-

ром неравномерного развития города являются так называемые человеичники — районы с низкой транспортной доступностью, недостаточностью городских сервисов и социальной инфраструктурой».

Например, администрирование парковочных зон и введение платной парковки в Москве стало эффективным способом повышения доступности территорий, высвобождения пространств от стихийных парковок и повышения уровня безопасности пешеходов, уверен представитель ВШЭ. «Опыт Москвы нужно тиражировать. Но с учетом особенностей территории в каждом конкретном случае», — считает он.

Неоиндустриализация усиливает конкуренцию территорий за человеческие ресурсы. Поэтому неотъемлемым условием дальнейшего развития городов является создание комфортных условий для жизни людей, отмечают эксперты. ▀

### ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС

Россия практически достигла статистического потолка урбанизации, темпы роста численности городского населения в стране замедлились. По данным Росстата, доля городского населения в России составляет около 74,4%. «Данный показатель держится уже около десяти лет», — отмечает декан факультета городского и регионального развития, директор Центра социальных исследований и технологических инноваций факультета городского и регионального развития НИУ ВШЭ Евгений Михайленко.

Количественная урбанизация прекращается при достижении доли городских жителей 75–80% от общего населения страны, поясняет профессор кафедры территориального развития им. В.Л. Глазычева Института общественных наук (ИОН)

РАНХиГС Эмиль Маркварт. Поэтому сейчас в России скорее происходит перераспределение населения между городами, говорит эксперт: «При этом развитие городов идет неравномерно в связи с различиями конкурентных преимуществ».

Наибольшими темпами, в частности, по данным РАНХиГС, растут Краснодар, Санкт-Петербург, Махачкала, Москва и ее агломерация, а также Екатеринбург, Новосибирск и ряд городов Северного Кавказа. При этом, например, Мурманск, Петропавловск-Камчатский и Магадан высокими темпами теряют население. В Кургане, Брянске, Сыктывкаре и еще ряде населенных пунктов наблюдается та же тенденция, но отток населения идет средними темпами. Население теряют и такие города-миллионники, как Нижний Новгород, Пермь, Омск, Волгоград. ▀



## Регулирование

К осени 2023 года начнет действовать новый закон, регулирующий табачный рынок. Эксперты уверены, что изменения помогут снизить долю нелегальной продукции, но долгосрочный эффект даст только системная работа.

# Закон на миллиарды: что даст новое регулирование табачного рынка

КИРИЛЛ МАТВЕЕВ

За последние семь лет объем нелегального рынка сигарет в России вырос в 12 раз, с 1,1 до 12,9%, по данным исследования Национального научного центра компетенций в сфере противодействия незаконному обороту промышленной продукции (ННЦК). Масштаб нелегального оборота сигарет в РФ, по оценке «INFOLine-Аналитики», составляет в среднем около 1,4 млрд пачек в год — или по десять пачек контрафакта на каждого жителя нашей страны.

Объем ущерба госбюджету от неуплаты акцизов и НДС на табачную продукцию только в 2022 году составил, по данным ННЦК, 81,5 млрд руб. Впрочем, другие эксперты рынка считают, что потери государства от нелегальных сигарет составили не менее 115 млрд руб. за 2022 год. При этом табачная отрасль занимает второе место по поступлениям акцизов в федеральный бюджет после нефтегазового сектора: в прошлом году они составили 660 млрд руб., или около 3% дохода.

По оценке Минпромторга, сокращение нелегального рынка табака только на один процентный пункт дает бюджету 6 млрд руб. дополнительных акцизов.

Министр финансов Антон Силуанов говорил в интервью РБК в конце 2022 года: «Акцизов на табак мы собираем в разы больше, чем акцизов на алкоголь, а возможностей контроля меньше». Существенным шагом для изменения сложившейся ситуации стал закон, проект которого подготовил Минфин, устанавливающий государственное регулирование производства и оборота табачных изделий, никотинсодержащей продукции и сырья для их производства (вчера закон подписал президент).

Согласно документу, производители и импортеры табачной, никотинсодержащей продукции и сырья для них должны лицензировать свою деятельность, а также регистрировать основное производственное оборудование.

Также предусмотрено обязательное изъятие и уничтожение нелегальной табачной продукции и оборудования, находящихся в незаконном обороте.

Аналогичные нормы уже помогли сократить долю черного рынка крепкого алкоголя:

по данным НИФИ Минфина, доля контрафакта на этом рынке в стране сократилась с 59% в 2015 году до 20% в 2022-м. Функции регулятора в сфере табачной и никотинсодержащей продукции будут переданы Росалкогольрегулированию, который сменит название на Росалкогольтабакконтроль. Закон вступит в силу с 1 сентября 2023 года.

**РЫНОЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ**  
В России уже действует целый ряд мер, направленных на сокращение объемов нелегальной торговли: растут штрафы за производство и оборот немаркированной табачной продукции, а таможенные органы получили дополнительные полномочия по проверке транспортных средств.

Первое чтение в Госдуме прошел проект поправок в Уголовный кодекс (N310855-8), предполагающий ответственность (штраф до 4 млн руб. и лишение свободы до пяти лет) за производство, закупку, поставку, хранение табачных изделий без соответствующей лицензии, и проект изменений в КоАП (N310899-8), согласно которому производство или оборот табачной продукции без лицензии может повлечь штраф до 1 млн руб. или приостановку деятельности от 60 до 90 суток.

Правоохранителям уже не требуется проводить экспертизу для определения нелегальной продукции в торговой точке или на складе: система цифровой маркировки превращает любой смартфон в сканер, определяющий подлинность продукции, а единая минимальная цена, установленная государством, стала универсальным индикатором: сигареты дешевле 119 руб. сегодня однозначно нелегальные.

С вступлением в силу нового закона правоохранители получат дополнительные инструменты для борьбы с нелегальным производством внутри страны — производить сигареты «в третью смену» или неконтролируемо импортировать крупные партии табачного сырья для нелегального производства станет значительно сложнее и рискованнее.

Однако остается и другая часть проблемы — масштабная контрабанда сигарет, занимающая, по оценкам ННЦК, больше половины всего объема черного рынка. 70% в цене табачных изделий в РФ занимает налоговая составляющая. При этом за семь лет ставки акци-



← Контрабанда сигарет, по оценкам ННЦК, занимает больше половины всего объема черного рынка

Фото: Кирилл Калинин/РИА Новости

зов выросли более чем в 2,5 раза. Только в 2021 году акцизы были увеличены на 20%. Существенная разница в ставках акцизов в России и странах ЕАЭС, с которыми у нашей страны фактически нет пограничного контроля, стимулирует переток к нам более дешевой продукции. Так, вследствие разницы в акцизах минимальная цена белорусских сигарет почти в 2,5 раза ниже российской — 50 руб. за пачку против 119 руб. Неудивительно, что Белоруссия является основным источником поставок нелегальных сигарет в Россию — 88% от всего объема нелегального ввоза, подсчитали в ННЦК.

Процесс гармонизации акцизов на пространстве ЕАЭС начал: подписаны договоры по косвенному налогообложению с Белоруссией в рамках Союзного государства, соглашение ЕАЭС о гармонизации акцизов на сигареты. Однако уже сегодня ставки акцизов на сигареты в России выше, чем предусмотрено верхней границей соглашения о гармонизации на 2024 год. Во втором полугодии планируется обсуждение уровня общей индикативной ставки акцизов в странах — членах ЕАЭС в рамках соглашения о гармонизации на 2025–2030 годы, а также установления нового коридора отклонений фактических ставок от индикативной.

Как подчеркивают в отделе налоговой политики департамента финансовой политики Евразийской экономической комиссии, «стимул к нелегальному перетоку продукции па-

дает, когда коридор отклонений меньше 30%, а сейчас он составляет 40%».

Среди других причин роста доли нелегальной продукции генеральный директор «INFOLine-Аналитики» Михаил Бурмистров называет ситуацию в новых регионах РФ, где остается много вопросов с регулированием и снабжением продовольственными товарами, в том числе табачными изделиями. Также в целом в РФ поставки контрафакта и контрабанды косвенно поддерживает снижение доходов населения, которое пытается найти более дешевую продукцию, полагает эксперт. С учетом этого, констатирует он, снизить объемы черного рынка сейчас будет непросто. По мнению Бурмистрова, принятия отдельного законодательства для табачной сферы и создание нового контролирующего органа станет позитивным фактором для рынка, но не решит все ключевые проблемы — нужны и другие инициативы.

### ОТРАСЛЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Эксперты рынка полагают, что ключевым фактором, способным сдерживать рост нелегального рынка табачной продукции, является сбалансированная акцизная политика внутри РФ, что будет способствовать сближению ставок акцизов на сигареты со странами ЕАЭС. Таким образом, нивелируется экономический стимул к перетоку в разы более дешевой на сегодня табачной продукции из той же Белоруссии в Россию.

Среди других обсуждаемых мер — включение табачной продукции в список стратегических товаров и ресурсов, что позволит без проволочек заводить уголовные дела при обнаружении контрабанды при ввозе сигарет через границы с ЕАЭС.

Согласно инициативе Счетной палаты, противодействовать незаконной торговле поможет перераспределение части табачных акцизов в региональные бюджеты и наделение регионов полномочиями по контролю за розницей на своей территории (сейчас все доходы направляются в федеральный центр). Эту идею уже поддержали Совет Федерации и Минпромторг, предложивший для начала передавать субъектам 10–15% доходов от сбора акцизов на сигареты с возможностью в дальнейшем увеличить эту долю. Такая практика также уже применяется в алкогольном секторе.

Как отмечает руководитель дирекции юридической фирмы VEGAS LEX Кирилл Никитин, наличие отраслевого законодательства, повышенных требований к соискателям лицензии, а также учреждение органа по контролю и надзору в области производства и оборота табачных изделий при наличии единой минимальной цены на сигареты и цифровой маркировки, безусловно, будут способствовать сокращению доли нелегальной табачной продукции на рынке. Но для того чтобы искоренить проблему, необходимо вступление в силу всего комплекса мер, а также системный подход к правоприменению. ■



## Решение

Российские компании ищут новые рынки сбыта, а для расширения торговли требуются транспортно-логистические ресурсы.

# Путь на Восток: какая инфраструктура нужна для новых торговых каналов

ПЕТР АЛЕКСЕЕВ

На фоне снижения экономических взаимоотношений со странами Запада российский бизнес наращивает активность на альтернативных направлениях. Основные перспективы при этом связываются с усовершенствованием и расширением возможностей международных транспортно-логистических коридоров «Север — Юг», на Азовско-Черноморском и восточном направлениях. В 2023 году рост грузопотока в рамках международного транспортного коридора «Север — Юг», согласно планам Министерства транспорта РФ, может увеличиться почти на 80%, до 11,3 млн т. На 21%, до 41,1 млн т, предположительно, вырастет грузопоток на Азово-Черноморском направлении, на 8%, до 24,8 млн т, — на восточном.

В середине мая на форуме «Россия — Исламский мир: KazanForum» первый вице-премьер РФ Андрей Белоусов заявил о намерениях увеличить объемы грузопотока по коридору «Север — Юг» к 2030 году в три раза, примерно до 41–45 млн т: «Но это только первый этап. Расчеты экономистов показывают, что потенциал грузопотока по этому проекту составляет от 60 млн до 100 млн т». Однако для обеспечения такого роста необходимо в ближайшее время провести целый комплекс мероприятий по увеличению пропускных способностей всей транспортной инфраструктуры.

### СМЕНА ПРИОРИТЕТОВ

Перспективными альтернативными направлениями внешнеэкономической деятельности (ВЭД) эксперты сегодня называют Китай, Индию, Турцию, Иран, Египет, ОАЭ, страны Средней Азии, Ближнего Востока и Азиатско-Тихоокеанского региона. Официальной статистики по экспорту и импорту сейчас нет — с апреля 2022 года Федеральная таможенная служба (ФТС) приостановила ее публикацию с формулировкой «во избежание некорректных оценок и спекуляций».

Однако по данным, например, Главного таможенного управления КНР, торговый оборот России и Китая в 2022 году увеличился в годовом исчислении на 29,3%, превысив \$190 млрд, что стало рекордным показателем



Фото: Александр Музыка/РИА Новости

для двух стран за все время. Экспорт из Китая в РФ, по данным ведомства, в прошлом году увеличился на 12,8%, до \$76,12 млрд, российский импорт вырос на 43,4%, до \$114,15 млрд. В январе—апреле текущего года положительная динамика продолжилась: товарооборот за четыре месяца составил \$73,1 млрд (плюс 41,3% год к году). В том числе экспорт из Китая в Россию достиг почти \$33,7 млрд (плюс 67,2%), импорт из РФ в КНР — почти \$39,5 млрд (плюс 24,8% год к году). По словам представителя китайской таможни Лю Даяня, на долю России приходится 3% совокупного внешнеторгового оборота Китая.

Россия преимущественно поставляет в КНР энергоресурсы. Так, на нефть, трубопроводный газ, сжиженный природный газ, уголь и мазут из России приходится более 70% всего объема поставок, говорится в материалах РАН-ХиГС. Также страна импортирует из РФ минеральные ресурсы, древесину, сельскохозяйственную продукцию и морепродукты. В свою очередь, Китай в Россию продает бытовую электронику, экскаваторы, автомобили, микропроцессорные блоки, одежду, обувь и товары широкого потребления.

Ранее в порядке справочной информации представители ФТС сообщали, что взаимная российско-индийская торговля по итогам прошлого года также выросла больше чем в два раза, достигнув рекордного показателя \$30 млрд (в 2021 году — \$13,5 млрд, по данным ФТС).

Товарооборот между Россией и Ираном в 2022 году увеличился почти на 15% и составил \$4,6 млрд, о чем в начале этого года сообщал спикер Госдумы Вячеслав Володин. В середине мая между РФ и Ираном было подписано соглашение о сотрудничестве по финансированию проектирования, строительства и поставок товаров и услуг для создания железной дороги Решт — Астана на территории Ирана для развития перевозок по международному транспортному коридору «Север — Юг».

Заведующий кафедрой предпринимательства и логистики Российского экономического университета (РЭУ) им. Г.В. Плеханова Дмитрий Завьялов напоминает, что товарооборот России и Турции достиг рекордных \$1,3 млрд по итогам 2022 года. Статистика показывает, что за 2022 год Турция резко нарастила импорт в категории машин, оборудования и транспортных средств на 63%. «Вклад России в этот прирост достаточно велик», — говорит Дмитрий Завьялов.

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», торговые отношения РФ со странами Ближнего Востока составляют существенную долю российского торгового оборота — около 9% экспорта и около 3% импорта. А в Агентстве инвестиционного развития Республики Татарстан сообщают, что по итогам 2022 года товарооборот России в целом с государствами — членами Организации исламского сотрудничества (57 государств-членов)

вырос почти на 30%, превысив \$147 млрд.

### ТРАНСПОРТНАЯ ПРОЕКЦИЯ

Разделение стран на дружественные и недружественные напрямую сказалось на грузообороте, говорит Дмитрий Завьялов: «Это хорошо видно даже по обороту контейнеров. Так, по итогам года Большой порт Санкт-Петербурга потерял 37% оборота, а по итогам января—апреля 2023 года показал снижение 10% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. При этом в портах Дальневосточного бассейна грузооборот вырос на 7,1%, Каспийского бассейна — на 28%, Азово-Черноморского бассейна — на 22%. На восточных сухопутных погранпереходах оборот вырос на 3–7%». Перестройка логистики на Восток стала основным приоритетом, говорит эксперт.

Как рассказал в ходе своей февральской встречи с главой государства генеральный директор «Российских железных дорог» (РЖД) Олег Белозеров, в прошлом году объем перевозок грузов с дружественными странами вырос на 23%, а недружественные страны просели почти на 40% — с 365 млн до 210 млн т, и эта тенденция продолжается.

При этом торговля с европейскими странами стала обходиться дороже, констатирует Дмитрий Завьялов: «В среднем в 2022 году срок доставки из Европы увеличился на 10–15 дней. Старые цепочки поставок сильно пострадали: цены на транспор-

тировку и сроки доставки выросли, поиск перевозчиков и подвижного состава усложнился. Особенно замедлялся грузооборот в период ввода очередного пакета санкций. В результате произошло почти двукратное падение импорта из стран ЕС — с €8,6 млрд до €4,3 млрд по итогам 2022 года — и двукратное падение экспорта — с €20 млрд до €10,3 млрд». Торговля с ЕС, по словам Завьялова, свелась к поставкам товаров, без которых просто невозможно обойтись и нечем заменить. Несмотря на это, многие производители из Германии, Италии, Польши не хотят отказываться от российского рынка и ломать наработанные цепи поставок. После паузы в очередных пакетах санкций с начала 2023 года некоторым перевозчикам даже удается сократить сроки поставки из стран ЕС, продолжает эксперт.

### НОВЫЕ ТЕРМИНАЛЫ

Главной проблемой эксперты, в том числе представители ФТС, называют недостаточную готовность инфраструктуры к новым трендам в логистике. «Главный ограничитель сейчас — это пропускная способность Транссиба», — признавался ранее СМИ ныне врио руководителя службы Руслан Давыдов.

Порты и погранпереходы сейчас работают практически на пределе проходимости, говорит Дмитрий Завьялов: «В частности, уход из России крупных контейнерных линий привел к тому, что их заменили небольшие грузоперевозчики, в основном китайские, увеличивается количество встозаходов, снижается вместимость и класс судов, а отсюда проблемы со скоростью обработки судов и их простоями на рейде». Тарифы на железнодорожные перевозки, напоминает эксперт, с 1 июня 2022 выросли на 11%, при этом более 12% грузового парка ж/д простаивают из-за изменения грузопотоков.

Отраслевые эксперты отмечают, что даже при реализации всех запланированных инфраструктурных проектов в дальневосточных портах они вряд ли смогут справиться со всем объемом растущего грузопотока. Поэтому модернизация и расширение пропускной способности сухопутных маршрутов, прежде всего железнодорожных, станут одними из важнейших

← Модернизация и расширение пропускной способности железнодорожных маршрутов в Китай станет одним из важнейших трендов развития экономики на ближайшие годы

## От первого лица

# «Накопленный опыт позволяет всерьез задуматься о масштабировании модели»

Транспортная доступность аэропорта — важный аспект в развитии туристического потенциала городов и целых регионов. Генеральный директор компании «АЭРОЭКСПРЕСС» **АНДРЕЙ АКИМОВ** — о перспективах автобусных перевозок в аэропорты.

Транспортная доступность аэропорта — важный аспект в развитии туристического потенциала городов и целых регионов. Особенно актуальным для российских авиаузлов этот вопрос становится сегодня, когда мы наблюдаем долгосрочный тренд на рост популярности внутреннего туризма. По оценкам экспертов отрасли, востребованность некоторых ранее недооцененных направлений по итогам прошлого года увеличилась более чем на 50%. А по данным Росавиации, объем пассажирских авиаперевозок на внутренних рейсах с января по апрель достиг максимального за 15 лет показателя 22,5 млн человек.

Возрастающий поток туристов всегда требует наличия не только современного, но и удобного с точки зрения транспортной доступности аэропорта. Для авиаузлов с годовым пассажиропотоком до 10 млн человек организация железнодорожного сообщения зачастую является нерентабельной. Оптимальным решением здесь может стать качественный автобусный экспресс-маршрут. Это не требует таких серьезных

инвестиций, при этом при грамотной организации позволяет обеспечить жителей и гостей города надежным трансфером в аэропорт.

Транспортная модель автобусного сообщения между аэропортом и городом требует особого подхода, учитывающего специфику перевозки авиапассажиров. Многие перевозчики на этапе планирования маршрута не берут в расчет такие особенности поездки, как наличие у пассажиров тяжелого багажа, ограниченность во времени и необходимость пересадки на трансфер в аэропорт с других видов общественного транспорта. В результате для перевозчика направление становится убыточным, а аэропорт так и не получает качественный общественный транспорт.

Чтобы организовать востребованный и актуальный маршрут в аэропорт, нужно удовлетворить основные запросы пассажиров — обеспечить предсказуемость расписания и времени в пути, создать условия для комфортного перемещения с багажом и разместить остановочные пункты в удобных локациях. «Аэроэкспресс» занимается развитием



Фото: пресс-служба

автобусного экспресс-сообщения с крупнейшими аэропортами Москвы с 2019 года, и именно на эти критерии мы опираемся при разработке автобусных маршрутов.

В первую очередь составляем тактовое расписание движения автобусов: на наших маршрутах автобусы курсируют каждые 15 минут с раннего утра до позднего вечера, при этом время отправления регламентировано и доступно на наших ресурсах. То есть

пассажир может заранее ознакомиться с расписанием и сразу выбрать подходящий рейс. Несмотря на непредсказуемость дорожного трафика, точность выполнения расписания на наших маршрутах достигает 99%. Такие показатели нам позволяют достичь оперативное реагирование на изменения дорожной ситуации и продуманная расстановка транспортных средств.

Комфорт поездки обеспечивает подходящий тип машин:

на своих маршрутах мы используем как туристические автобусы с высоким салоном и багажным отделением, так и низкопольные транспортные средства, адаптированные для перевозки багажа. Остановки расположены около станций метро и автовокзалов, что позволяет предложить пассажиру возможность интермодальной поездки с быстрой пересадкой на экспресс-автобус с других видов транспорта.

Такой подход позволил экспресс-автобусам компании в короткие сроки занять существенную нишу даже в условиях высокой конкуренции с другими перевозчиками и быстро выйти на положительный финансовый результат. Накопленный опыт сегодня позволяет нам всерьез задуматься о масштабировании нашей модели: в случае заинтересованности регионов «Аэроэкспресс» открыт к совместной работе над запуском удобного и надежного трансфера, который позволил бы качественно улучшить транспортную доступность аэропортов и оказать положительное влияние на туристическую привлекательность регионов. ■

## ← 6

и долгосрочных трендов развития экономики страны на ближайшие годы. Об этом, в частности, свидетельствует недавнее обновление программы по развитию пограничных переходов с Китаем и другими сопредельными странами на Дальнем Востоке, а также запуск крупных инфраструктурных инвестиционных проектов.

В апреле на совещании штаба по транспортно-логистическим коридорам при правительстве, в частности, обсуждалась тема формирования сети транспортно-логистических центров (ТЛЦ) в 18 субъектах страны. Все они расположены на маршрутах транспортных логистических коридоров, как говорит заместитель министра транспорта Валентин Иванов. По его словам, определяющим фактором развития ТЛЦ является переориентация контейнерного грузопотока. Проект реализуется за счет частных инвестиций, общий

объем финансирования — более 140 млрд руб. На сегодня в него включены 30 ТЛЦ, из которых 21 уже построен и эксплуатируется, остальные планируется построить до конца 2024 года.

По итогам 2022 года суммарная мощность всех ТЛЦ была увеличена до 3,6 млн ДФЭ (двадцатифутовых контейнеров), а к концу 2023 года ожидается увеличение этого показателя до 6,2 млн ДФЭ (плюс 170% к уровню 2022 года).

## ПЕРСПЕКТИВЫ ПЕРЕХОДОВ

В конце декабря прошлого года компания «Трансконтейнер» (входит в группу компаний «Дело») завершила проект реконструкции контейнерного терминала на станции Забайкальск — стратегическом пограничном переходе и крупнейшем по объему железнодорожных перевозок пункте пропуска между Россией и Китаем, увеличив его мощность до 555 тыс. ДФЭ в год. Осно-

ватель группы «Дело» Сергей Шишкарев сообщил, что в планах компании в ближайшие годы нарастить годовую мощность терминала до 1 млн ДФЭ. По данным РЖД, с 2009 года в развитие станции Забайкальск вложено более 18 млрд руб.: реконструирован приемоотправочный парк с сортировочным комплексом для обработки вагонов китайской колеи 1435 мм, построены новые пути, крытые платформы для погрузочных работ, грузовые склады и другие объекты.

В отношении погранпереходов с Китаем у РЖД обширные планы. В этом году завершено строительство трансграничного моста через Амур в Еврейской автономной области и железнодорожного пункта пропуска «Нижнеленинское — Тунцзян», что позволит на 700 км сократить расстояние для грузов, следующих с территории России на северо-восток КНР. Ранее заместитель генерального директора РЖД Алексей Шило сообщал, что компания

начала проработку вопроса об открытии четырех новых погранпереходов на границе с Китаем: «Староцурухайтуйский (Приаргунск) — Хэйшаньтоу» в Забайкальском крае, «Благовещенск — Хэйхе» и «Джалинда — Мохэ» в Амурской области, а также «Лесозаводск — Хулинь» в Приморском крае.

По словам президента Национального исследовательского центра перевозок и инфраструктуры Павла Иванкина, главная проблема на этом направлении — неритмичность приема поездов со стороны китайских железных дорог.

По другим направлениям особое внимание уделяется развитию международного транспортного коридора «Север — Юг», говорит Дмитрий Завьялов. Уже сейчас на отдельных участках здесь прирост грузооборота составляет 90%, а общий транспортный потенциал маршрута должен удвоиться в ближайшие пять-шесть лет. За первые пять месяцев года

общий объем железнодорожных перевозок по коридору «Север — Юг» вырос более чем на 40%, до 4 млн т, в основном благодаря перевозкам между Россией и Ираном через Азербайджан. «В частности, иранцы готовы принять из России от 30 млн до 40 млн т самых различных грузов, включая транзит на Афганистан и Пакистан. Об этом представители страны говорили на профильной международной конференции в конце прошлого года», — рассказывает заведующий лабораторией Института народнохозяйственного прогнозирования (ИНП) РАН Юрий Щербанин.

Транспортно-логистические мощности для переориентации грузопотоков на Восток есть, но их потенциал пока не освоен, считает Юрий Щербанин. Точно оценить, какие инфраструктурные объекты и в каких масштабах нужно будет построить, по словам эксперта, можно будет только после 100% запуска уже реализуемых проектов. ■



## Тенденции

## Юридический рынок: уйти нельзя остаться

За год после ухода из России всех иностранных правовых компаний на рынок вышли сразу более 20 новых российских юрфирм. Однако говорить, что от этого отечественный бизнес только выиграл, пока преждевременно.

МАРИНА ШЕРЕМЕТЕВА

Вечный спор о значимости ильфов и рульфов (иностраных и российских юридических компаний. — РБК+) для российского рынка разрешился естественным путем: из России в первом квартале прошлого года в одночасье ушли абсолютно все зарубежные юрфирмы. Разрыв носил молниеносный и шоковый характер. Baker McKenzie стала последней крупной фирмой, которая 15 марта 2022 года объявила о закрытии российского офиса. Ирония судьбы: в 1989 году она была первой международной глобальной юрфирмой, зарегистрированной в РСФСР.

Ситуация с уходом ильфов продемонстрировала уязвимость юридического рынка России, считает управляющий партнер «Пепеляев Групп» Сергей Пепеляев: «При этом он важная часть инфраструктуры, без которой невозможно ни развитие бизнеса, ни реализация масштабных проектов, ни восприятие нашей страны как правового государства».

Как и многие сегодня, Сергей Пепеляев теперь призывает выработать четкие правила для доступа зарубежного юрбизнеса к работе в РФ: «Для иностранных юридических фирм Россия — рынок, для нас — родина. В этом разница». Другие участники рынка не спешат закрываться от остального мира. «Не стоит бояться конкуренции, в этом надо видеть возможности для обмена опытом и адаптации лучших практик», — отмечает партнер Alumni Partners Екатерина Дедова.

Ряд материнских зарубежных компаний сейчас говорят о дружбе с оставшимися в России командами. Так, в головном офисе Baker McKenzie заявляют, что рекомендуют компаниям с вопросами по российскому рынку своих преемников — «Меллинг, Войтишкин и Партнеры». Представители Dentons указывают, что готовы сотрудничать с преемницей — Nextons, если это не нарушает санкционный режим.

Вариантов трансформаций у оставшихся в России юристов немного. Большинство команд выбрали работу под новой вывеской, ряд ушедших из прежних фирм партнеров создали свои компании, несколько юрфирм стали «хабом» для ведущих партнеров из разных ильфов.

**НЕ ХВАТИЛО ГИБКОСТИ**  
Иностранные юридические гиганты исчезли, но противостояние культур ильфов —



рульфов сохранилось, отмечают в юридической компании Orion Partners. Оппозиция трансформировалась в соревнование между исконно российскими компаниями и вновь появившимися на правовом рынке страны преемниками иностранцев. «Традиционным рульфам не хватило гибкости и адаптивности в текущей ситуации», — заключает партнер Булат Жамбалнимбуев из компании Better Chance — фирмы, объединившей выходцев сразу из нескольких зарубежных юркомпаний. По его мнению, в моменте рульфы проиграли, так как не смогли «поглотить» ильфовские команды, выбравшие создать свой бизнес.

Благодаря этому совсем новые юркомпании сохранили компетенции для работы по проектам с большими бюджетами. Так, в некоторых областях, например в крупных M&A-сделках и в проектом финансировании капиталоемких инфраструктурных проектов, в рейтинге «Право-300» 2022 года лидируют по-прежнему экс-ильфы.

Исключений в кадровом вопросе оказалось немного. Так, компания «МЭФ Legal» пополнилась выходцами из налоговой практики BCLP Russia. Вторая по численности сотрудников в России BGP Litigation собрала юристов сразу из нескольких ильфов — партнер Павел Кондуков из Kept, советник Александр Кирильченко из BCLP и советник Владислав Риков из Clifford Chance. «Мы занимаем открытую позицию по управленческим решениям: максимально используем возможности для синергии с яркими партнерами и командами, в том числе из бывших ильфов», — комментирует партнер BGP Litigation Дмитрий Базаров.

В итоге многое определит качество команд и их возмож-

ность сформировать клиентам конкурентное предложение, подчеркивает Булат Жамбалнимбуев.

**ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ РОСТ**

В российской компании Orion Partners, собравшей экспертов из разных зарубежных юрфирм, выделяют два направления последствий ухода ильфов с рынка. Положительное — переклассные специалисты получили возможность реализовывать проекты, ранее им недоступные из-за санкций. С другой стороны, российские проекты, брошенные ильфами, иногда подхватывались недостаточно квалифицированными командами. Но масштабного перераспределения запросов не произошло: отечественные клиенты, традиционно обращавшиеся к иностранным юристам по вопросам российского права, преимущественно сохранили отношения с ними после смены вывесок, констатирует управляющий партнер московского офиса, соруководитель судебного-арбитражной практики адвокатского бюро ЕПАМ Денис Архипов.

Юристы пытаются найти в ситуации плюсы. Первый — принудительный профессиональный рост: «Вышедшим из зоны комфорта специалистам пришлось наращивать качество услуг, чтобы продемонстрировать, что и без зарубежных офисов они могут работать не хуже. Плюс для новых компаний, образованных командами ушедших брендов, управляющий партнер LEVEL Legal Services Леонид Эрвиц видит в более гибких возможностях ценообразования и администрирования офисов: «От этого новые отечественные компании только в выигрыше, поскольку сами диктуют себе правила и могут умело лавировать в конкуренции с коллегами по рынку». Частичный переход

↑ Без развитого юридического рынка невозможно ни развитие бизнеса, ни реализация масштабных проектов, ни восприятие России как правового государства

сотрудников иностранных компаний в отечественные способствовал улучшению корпоративной культуры в российских юрфирмах, привнося новые требования к качеству продукта и корпоративной этике, добавляет он. При этом перед некоторыми новыми игроками рынка остро стоят вопросы организации управления.

Другая проблема — позиционирование новых брендов: доверители и даже сами участники юррынка до сих пор путаются, какие команды под каким названием теперь работают, отмечает Денис Архипов. Хорошо справились команды, ориентированные на сильный личный бренд юристов, дисциплину и высокий стандарт качества услуг, добавляет Екатерина Дедова.

Экс-ильфы лишились пласта международной работы от зарубежных офисов. Пока новые игроки рынка держатся на существующих клиентах и старых запасах со времен финансирования от головных офисов в иностранных юрисдикциях, уточняет Денис Архипов.

**НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ**

Еще один плюс для российских юркомпаний сегодня заключается в том, что условия конкуренции стали более равными и у них появилось больше шансов на клиентскую работу, которую раньше отдавали иностранцам, подчеркивают в Orion Partners. С другой стороны, рынок превратился в высококонкурентный: клиенты, возможно, остались в плюсе, а вот юристы столкнулись с демпингом.

В долгосрочной перспективе уход иностранных компаний уменьшает конкуренцию, что может понизить общий стандарт оказания правовой помощи. «Можно по-разному относиться к ильфам, но бесспорно то, что они принесли на российский рынок высокие международные стандарты, показали своим примером, как надо вести юридический бизнес», — отмечает Денис Архипов.

«Мы станем свидетелями процесса дальнейшей трансформации юридического рынка — это дробление и объединение команд партнеров из ушедших с рынка международных фирм, переходы партнеров и юристов», — говорит Дмитрий Базаров. Наследникам международных фирм придется работать в новых реалиях, в непростых условиях, к которым не все смогут быстро адаптироваться. Модели партнерства в фирмах, которые они сейчас образуют, очень скоро будут протестированы этой новой реальностью на прочность, заключает эксперт. ▀

Фото: Getty Images Russia

15

марта

2022 года  
Baker McKenzie  
последней  
из крупных  
международных  
юрфирм покинула  
Россию



## От первого лица

Как изменился российский рынок юридических услуг после ухода иностранных компаний, рассказала глобальный управляющий партнер юридической фирмы BETTER CHANCE **ВИКТОРИЯ БОРТКЕВИЧА**.

# «Здоровая конкуренция должна существовать, это залог успеха в бизнесе»

**Как за последний год изменился юридический рынок, если рассуждать о структуре бизнеса и запросах клиентов?**

Многое поменялось для бывших представителей иностранных компаний, которые перешли в российский формат. Одни команды основали собственные фирмы, другие пошли по пути «юридических бутиков». Процесс трансформации еще не завершен, мы по-прежнему наблюдаем переходы команд и отдельных юристов, появляются новые фирмы. Несмотря на то что было очень много сделано за прошедший год, рано говорить о том, что все определилось с выбором дальнейшего пути.

Если говорить о нашей команде, то, объединившись с коллегами (юридическая фирма Better Chance объявила о старте работы 1 июня 2022 года, в ее состав вошли партнеры из команд сразу нескольких иностранных юрфирм, имевших представительства в РФ: Clifford Chance, Allen & Overy, Herbert Smith Freehills, Linklaters, Morgan, Lewis & Bockius, Squire Patton Boggs. — РБК+), мы усилили отдельные практики, в частности корпоративную и государственно-частного партнерства (ГЧП), сформировали новую практику разрешения споров и международного арбитража, что позволило продолжать эффективно консультировать клиентов по всему спектру юридических вопросов. Наличие практик банковского права и финансирования, корпоративной практики, практики ГЧП и развития инфраструктуры с такими сильными, отдельно выделенными направлениями, как проектное финансирование, недвижимость и строительство, транспортный сектор и частные активы, налогообложение и различные регуляторные вопросы, а также практики разрешения споров позволяет нам оказывать полноценный и всеобъемлющий юридический сервис. Подобная структура компании — сознательный выбор в пользу объединения усилий партнеров с огромным опытом сопровождения самых значимых национальных и международных проектов. Каждый из 12 партнеров отвечает за свое направление, но параллельно идет плотное взаимодействие между практиками.

В результате мы можем закрыть любой запрос клиента. Таким объединением мы добиваемся больших результатов, и в этом наше конкурентное преимущество — на рынке сегодня мало юридических фирм, способных предоставить клиенту комплексную экспертизу по всем основным отраслям права.

**Когда бизнес в первую очередь идет к дороговому юристу-консультанту?**

Когда стоит сложная задача. Например, необходимо провести анализ вновь принятого законодательства или требуется разработать новую юридическую структуру или документацию для бизнеса. То есть когда нужно решить комплексный вопрос, в котором консультация создаст добавочную стоимость к экспертизе клиента. Второй момент — помощь в рамках конкретного проекта, где у клиента «не хватает рук». Разительных перемен по сравнению с прежними требованиями бизнеса я не вижу, но существенно выросла срочность запросов.

Сегодня идет переход на российское право. По моим оценкам, сейчас в английском праве остались 15–20% сделок — в основном это не новые проекты. По российскому праву делается большинство сделок по финансированию — это проектное финансирование, синдицированное кредитование. Английское право при этом используется, например, при финансировании приобретения и продажи крупных активов — морских судов, самолетов, в том числе частных. В английском праве остаются некоторые корпоративные сделки, которые необходимы рынку для выхода иностранных акционеров.

Движение финансового сектора продолжится: структуры бизнеса меняются, на рынке появляются новые инвесторы, которым интересно вкладывать деньги в производство, в том числе в строительство инфраструктуры. У иностранцев из дружественных юрисдикций есть интерес к инвестированию капиталов и трудовых ресурсов в российский рынок. Пока это интерес чаще на уровне исследований — они изучают рынок и возможности, заказывают разного рода обзоры, в том числе юридические. Надеюсь,

скоро это превратится в реальный бизнес.

Значительное место, разумеется, занимают санкционные вопросы. Будет и дальше востребован арбитраж — как внутрироссийский, так и международный. При разбирательствах за рубежом сегодня не всегда стоит задача призвать противоположную сторону к ответу, а также обозначить свою позицию и выстроить защиту при взаимодействии с недружественными странами и компаниями. Чтобы перенести разбирательство в российский суд из международного арбитража, компании могут хватить внутренних юридических ресурсов, но при необходимости судебного разбирательства за границей как раз и нужны консультанты как связующие звенья.

**Как сегодня строится работа с иностранными юристами?**

Объективно потребность в них сохраняется: это и переворот иностранного права в российское в договорах, и работа с иностранным законодательством, и далеко не всегда это английское право. Мы находим пути, чтобы помогать клиентам с этим блоком работы, взаимодействуем с партнерами и в европейских, и в азиатских странах. Актуален тренд на коллаборации — доступ к зарубежной экспертизе не обязательно нужно обеспечивать через собственное представительство.

**Нужны ли ограничения для иностранцев на юридическом рынке России?**

Я не вижу смысла ограничивать конкуренцию. Здоровая конкуренция должна существовать, это залог успеха в любом бизнесе. Если иностранные юридические фирмы захотят зайти и привнести то, что по каким-то причинам на российском рынке не существует, почему нет? Но они должны точно так же регулироваться, как и все остальные компании отрасли.

К возникающим предложениям по регулированию юридической профессии отношусь в целом позитивно. Можно дискутировать о том, следует ли решать этот вопрос в формате адвокатской монополии, но то, что регули-

Мы ищем оптимальный формат, чтобы помочь клиентам выходить на новые рынки»

Фото: Игнат Козлов для РБК



рование необходимо, — это факт. Если ты не оказываешь услуги надлежащего качества, это должно иметь законодательно закрепленные последствия. При этом регулирование профессии должно сопровождаться не только правилами для консультантов, но и соответствующей защитой, аналогичной режиму адвокатской тайны.

**Как изменился клиентский портфель и каковы стратегические цели фирмы?**

Не могу сказать, что состав клиентов сильно изменился. Мы объединили партнеров из различных фирм и практик, и большинство «исторических» сделок и клиентов, с которыми каждый из нас работал, сохранились. Появляются новые клиенты — особенно часто вопросы возникают по сделкам с точки зрения отказа от английского права. Есть в том числе клиенты, которые ранее пользовались услугами международных юридических фирм, а сегодня нуждаются в помощи в сложных вопросах российского регулирования.

Если говорить о целях, с одной стороны, будут расти практики, мы планируем значительно увеличить количество юристов. С другой — есть планы по выходу на зарубежный рынок. Наша стратегия — быть всегда рядом с клиентом. Мы ищем оптимальный формат, чтобы помочь клиентам выходить на новые рынки. Карта интересов бизнеса динамично меняется, и возникает необходимость в инфраструктуре на месте, которую мы и готовы обеспечить. Структура внутри компании уже продумана. Я буду отвечать за развитие междуна-

родной части нашего бизнеса в роли глобального управляющего партнера. Управляющим партнером московского офиса с 1 июня стал Александр Аничкин.

**На иностранные юрфирмы с точки зрения и профессионализма, и корпоративной культуры смотрели как на образец. Как «наследникам» не растерять этот актив?**

Это задача, которую мы ставили перед собой изначально. Уделяем большое внимание развитию нашей команды. У нас есть Академия Better Chance, мы воспитываем кадры: разработали образовательную программу для студентов российских вузов, читаем лекции, организовываем сотрудничество с юридическими вузами, проводим семинары и мастер-классы. Мы искренне считаем, что люди — наша главная ценность. И благодаря усилию в этом направлении видим, что наша команда обогащается новыми высококвалифицированными и ценными участниками.

Для выявления конфликта интересов мы придерживаемся строжайших правил, стараемся правильно интерпретировать санкционные ограничения. Выстроили ИТ-инфраструктуру, работаем над брендом и добились больших успехов за этот год. Дело каждого партнера — этот бренд развивать, поддерживать и делать его все более узнаваемым. Это произойдет естественным путем, если мы будем профессионально работать и соблюдать правила игры на рынке консультационных услуг. Сегодня в наших руках есть все инструменты, для того чтобы успешно развиваться дальше. ▀

Реклама 18+ / \*Про / АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ» ОГРН 1027700316159  
Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 26 стр. 3, этаж 2, помещ. I, ком. 32



# Программа развития от РБК Pro

Инструмент непрерывного  
обучения навыкам для успешной  
карьеры. 52 недели — 52 темы



Узнайте подробнее  
на [pro.rbc.ru](https://pro.rbc.ru)



## Практика

# Привлечь и удержать: как компании работают с человеческим ресурсом

В условиях дефицита специалистов на рынке труда компании уделяют все больше внимания сохранению персонала и созданию траекторий карьерного развития.



↑ Рынок труда во многих сферах все еще остается «рынком кандидата»  
Фото: Getty Images Russia

НАТАЛЬЯ ГОРДЕЕВА

Безработица по итогам апреля текущего года составила 3,3%, что является рекордно низким показателем для российского рынка, таковы данные HeadHunter. В мае тенденция продолжилась: число активных резюме за месяц вновь снизилось, а динамика активных вакансий выросла на 2% в сравнении с апрелем.

В апрельском бюллетене Банка России (ЦБ РФ) «О чем говорят тренды» отмечается, что российская экономика остается на траектории роста, получая подпитку от растущих объемов госзаказа, оживления потребительского спроса, увеличения инвестиций частных компаний на фоне структурной перестройки российской экономики. В этих условиях обостряется конкуренция между компаниями за все виды ресурсов, и прежде всего трудовые. По оценкам Минтруда РФ, число незакрытых вакансий в промышленности и сельском хозяйстве России только в апреле составило 560 тыс. человек.

Предпосылок к изменению ситуации пока нет. Рынок труда в России сейчас в полной мере ощущает эффект демографической ямы — «вымывание» молодых возрастных когорт трудоспособного населения, отмечают в HeadHunter. Число людей, которые хотят и могут работать, уменьшается. Сказываются в том числе события 2022 года: по оценкам Минэкономразвития РФ, после начала мобилизации численность рабочей силы сократилась на 600 тыс. человек. На показатели занятости влияет и отток россиян за рубеж с марта прошлого года. По различным оценкам, он составил от 700 тыс. до 1 млн человек. «Сокращение всей базы занятых во многом гарантирует сохранение низкой безработицы в дальнейшем», — приходят к выводу аналитики HeadHunter.

### ОТКРЫТАЯ ПОЗИЦИЯ

Борьба за человеческие ресурсы стимулирует проведение мероприятий, направленных на привлечение и удержание ценных сотруд-

ников, отмечает владелец девелоперской компании «РГ-Девелопмент», член Ассоциации менеджеров Сергей Шумей: «Все практики придуманы давно, это и материальная мотивация, и так называемая нематериальная. Мы в своих компаниях используем многое из передового опыта HR-менеджмента, это и дополнительное образование, в том числе новым техникам и технологиям (ТИМ, зеленые стандарты ESG и т.д.), медицинское страхование, предоставление скидок на продукты компании, «досуговые» программы, корпоративные спортивные мероприятия».

Рынок труда во многих сферах все еще остается «рынком кандидата», подчеркивает заместитель генерального директора, руководитель функционального направления «Персонал и организационное развитие» ГК «Галс-Девелопмент» Андрей Чернуха. По его словам, специалисты проявляют осторожность при смене работы, предпочитая остаться у прежнего работодателя, имея определенный кредит доверия к нему. При

рассмотрении предложений о работе сегодня сотрудники все чаще руководствуются надежностью компании, наличием социального пакета и развитой корпоративной культуры, позволяющей расти и развиваться.

Внешний контекст сделал актуальными задачи управления благополучием сотрудников, отмечает заместитель директора HR-департамента по операционному управлению компании КРОК Елена Попкова. Это поддержка wellbeing в широком смысле, профилактика выгорания, забота о ментальном и физическом здоровье. В КРОК, например, есть внутреннее спортивное приложение, которым регулярно пользуются свыше тысячи сотрудников. Для ментального и физического благополучия персонала в «Галс-Девелопменте» действует программа корпоративного счастья «Галс Плюс». Она включает в себя медицинские программы, тематические лекции, а также пять секций корпоративного спорта. «Согласно данным исследования вовлеченности, Happy Index в ГК «Галс-Девелопмент» второй год держится на уровне 92%, а индекс лояльности составляет 91%», — подчеркивает Андрей Чернуха.

Компания «СКБ Контур» также постоянно развивает программы социальной поддержки. «Мы компенсируем затраты на питание и занятия спортом, заботимся о здоровье сотрудников и членов их семей через систему ДМС, организуем корпоративные мероприятия и программы обучения. Также в штате работает психолог», — рассказывает HR-директор «СКБ Контур» Александра Батина.

Помимо создания комфортных условий для работы с точки зрения культуры, отношений в команде, подходов к обучению, wellbeing-программ сотрудникам и членам их семей нужно помочь выстроить гибкую траекторию развития, считает Елена Попкова: «Мы помогаем находить новые профессиональные вызовы — через смену проектов, отраслей, областей экспертизы». В итоге, по ее словам, больше половины сотрудников остаются в компании дольше пяти лет, хотя обычно в IT срок смены работы достаточно небольшой.

В «Галс-Девелопменте» тоже делают ставку на карьерное развитие сотрудников внутри компании, повышение их экспертизы. Так, по итогам 2022 года две трети сотрудников ГК «Галс-Девелопмент» приняли участие в обучающих мероприятиях, а продолжительность обучения в расчете на человека увеличилась на 15%, подчеркивают в компании.

### В АКТИВНОМ ПОИСКЕ

В условиях дефицита персонала важно постоянно искать новые возможности и кана-

лы привлечения кандидатов, работать над узнаваемостью бренда, считает Александра Батина. Необходимо выходить за рамки job-сайтов: использовать таргетированную рекламу в соцсетях, публикации в профессиональных сообществах и телеграм-каналах, развивать программы стажировок. Проводить эксперименты с реферальной программой — разрабатывать способы мотивации действующих сотрудников рекомендовать кандидатов. Также «СКБ Контур» тестирует такой инструмент, как Hiring Day. За два дня компания проверяет навыки сторонних IT-специалистов, лучшие кандидаты получают предложения постоянной работы.

Как отмечает Сергей Шумей, в кризисные времена возрастает актуальность имиджа самой компании-работодателя. Работники уделяют большое внимание социальной ответственности и открытости бизнеса: горизонтальные связи придают устойчивость обществу и уверенность сотрудникам. «Люди нравятся работать на компанию, которая проявляет себя открытой и ответственной. На собственной практике мы убедились, что это клей, который скрепляет команду изнутри», — подчеркивает эксперт.

### ВРЕМЯ МОЛОДЫХ

Для многих компаний один из ключевых источников притока новых кадров — работа с молодыми специалистами. Так, «СКБ Контур» в партнерстве с Уральским федеральным университетом разработал собственную программу бакалавриата «Фундаментальная информатика и информационные технологии» (ФИИТ). Проходной балл для поступления на ФИИТ — один из самых высоких в вузе, что позволяет привлекать в регион талантливых абитуриентов и победителей всероссийских олимпиад.

В ГК «Галс-Девелопмент» отмечают стажерскую программу, по результатам которой за два последних года в штат переведены 24 начинающих специалиста. «Еще одним альтернативным источником привлечения кадров стала программа «Приведи друга», которая позволила закрыть порядка 5% текущих вакансий», — констатирует Андрей Чернуха.

По словам Елены Попковой, КРОК видит большую ценность для бизнеса в привлечении и развитии молодых талантов — как с точки зрения образовательных форматов, профориентирования и стажировок, так и развития опытных сотрудников через наставничество: «Для студентов это возможность комфортного погружения в реальные задачи бизнеса, а для нас — инструмент поиска молодых звезд, близких нашей культуре». ▀



**росбанк**

**30** лет

**НАСТОЯЩИХ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ**