

RBC.RU
ежедневная
деловая газета“ Хорошие
лидеры создают
кризисыДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР,
профессор Мичиган-
ского университета,
специалист по береж-
ливому производству
Фото: из личного архива

→ 10

RwC и Deloitte оценили степень адаптации российского бизнеса к последствиям пандемии → 2

40%финансовых
директоров
ожидают
роста доходов,
30% — роста
операционной
прибыли

Фото: Андрей Рудаков/Bloomberg

Россия в 2020 году выходит

в чистые экспортеры полиэтилена → 5

Павел Дуров объявил о монетизации сервиса

“ Когда технологическая
компания вырастает до таких
размеров, у нее есть только два
пути: начать зарабатывать деньги
для покрытия затрат или про-
даться более крупному игроку

ОСНОВАТЕЛЬ TELEGRAM ПАВЕЛ ДУРОВ

Telegram с 2021 года → 7

Подписка: +7 495 363 1101



COVID-19



← Каждая третья опрошенная PwC компания заявила, что продолжит удаленный режим работы, а 75% руководителей планируют сохранять «масочный режим» еще год-два

Фото: Дмитрий Лебедев/Коммерсантъ

PwC и Deloitte представили данные о ближайших финансовых ожиданиях российских компаний

Деловой пессимизм пошел на снижение

Руководство российских компаний рассказало PwC и Deloitte о новых решениях и пересмотре стратегий в условиях пандемийных ограничений, спада потребления и экономической активности. Большинство готовы к масочному режиму на «год-два».

ОЛЬГА АГЕЕВА

Большинству участников российского рынка удалось адаптироваться к новым реалиям. Однако кризис вынуждает компании экономить, в том числе на сотрудниках. Таковы результаты опросов руководителей российских компаний, которые провели независимо друг от друга Deloitte и PwC (тексты исследований есть в РБК).

ОПТИМИЗМ ПО ПРИНЦИПУ «ХУЖЕ УЖЕ НЕ БУДЕТ»

Пессимизм топ-менеджеров ослабел до «рекордно низкого уровня», поскольку, оглядываясь на тяжелые события марта, многие полагают, что в бли-

жайшее время столь же сильных шоков не ожидается, отмечает Deloitte.

40% финансовых директоров ожидают роста доходов и 30% роста операционной прибыли. При этом о высоком уровне неопределенности сообщили 39% респондентов.

Наиболее оптимистичны финансовые директора в сфере транспорта (80%), финансов (67%), промышленности (62%), медицины и здравоохранения (50%), недвижимости и строительства (42%).

В банковской сфере доля оптимистичных ожиданий в целом выше, чем в других отраслях. Темпы роста финансовых показателей оказались существенно выше ожиданий благодаря отсрочке по уплате

43%

компаний ожидают возвращения выручки на докризисный уровень в ближайшее время

кредитов для малых и средних предприятий, возможности для банков кредитовать предприятия в сфере транспорта и туризма без ухудшения оценок их финансового положения, реструктуризации кредитов физлиц и организаций, пояснила партнер, руководитель направления по оказанию услуг финансовым институтам России и СНГ Deloitte Екатерина Трофимова.

Еще одной из немногих отраслей, которая не падает, а продолжает расти, стало сельское хозяйство. «На подъеме» и застройщики жилья после рекордных продаж в третьем квартале благодаря государственному субсидированию льготной ипотеки, отмечает директор департамен-

та аудиторских услуг Deloitte Сергей Турушев. Рост спроса на товары интернет-магазинов и доставку стимулировал бизнес инвестировать в складскую недвижимость. Однако в сегменте управления коммерческой недвижимостью, особенно торговой, по его словам, «идет борьба за выживание».

ВОЗВРАТ К ДОКРИЗИСНЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ

Единого мнения по поводу того, когда бизнес сможет выйти на докризисный уровень, не сложилось:

- 43% респондентов ожидают возвращения выручки на докризисный уровень в ближайшее время — третий-четвертый квартал 2020 года или первый квартал 2021-го;

Какие перспективы видит бизнес по итогам второго полугодия 2020 года, % опрошенных

	ДОХОД КОМПАНИИ	ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	ШТАТ СОТРУДНИКОВ В БЛИЖАЙШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ
Рост	40	30	35
Снижение	29	33	23
Без изменений	31	37	42

Deloitte проводила традиционный опрос финансовых директоров в конце августа — начале сентября и повторный опрос в ноябре. В финальную выборку вошли 288 респондентов из всех отраслей российской экономики

Источник: Deloitte

• 41% ожидают восстановления выручки во втором—четвертом кварталах 2021 года или еще позже;

• 13% компаний заявили, что их выручка уже восстановилась до докризисного уровня.

В топ-5 рисков, по мнению бизнеса, входят колебания валют (60%), снижение экономической активности (58%), падение спроса (54%), усиление госрегулирования (33%) и геополитические риски (30%).

В сентябре Deloitte зафиксировала максимальную готовность бизнеса к риску — почти 50% компаний были готовы к рискованным решениям. Но после обострения эпидемиологической обстановки в октябре—ноябре эту точку зрения разделяли чуть более 30% финансовых директоров.

«Насильственное изменение потребительского поведения» спровоцировало «взрывной» рост онлайн-торговли и сервисов доставки. «Те, кто не сможет перестроить модель своего бизнеса, вероятно, значительно потеряют в конкурентоспособности», — отмечает партнер департамента управления рисками Deloitte Сергей Кудряшов.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ

Большинство опрошенных предпринимателей (81%) сошлись во мнении, что пандемия привела к ухудшению инвестиционного климата в России. Каждый второй (55%) представитель крупного бизнеса и каждый третий (36%) среднего считают, что инвестиционный климат в стране уже восстановился к докризисному уровню.

Малый бизнес настроен наиболее пессимистично. Среди руководителей малого бизнеса только 7% считают, что ситуация вернулась к докризисным показателям. Большинство (74%) отмечают, что инвестиционный климат стал еще хуже, чем был до пандемии.

Около половины компаний (52%) не планируют расширять бизнес, в то время как каждая третья (31%) рассматривает такие планы. О сокращении бизнеса заявили 10% компаний, причем в первую очередь малые и средние предприятия. Среди представителей крупного бизнеса планирующих сокращение не оказалось.

В топ-3 направлений для инвестирования входят вложения в развитие собственного биз-

неса (17%), расходы на оборудование и инвестиции в производство (10%).

Две трети опрошенных вынуждены были провести ревизию ресурсов. Почти весь крупный бизнес (93%) провел оптимизацию. Каждая вторая (49%) компания пересмотрела отношения с поставщиками. Почти треть (31%) перешла к новой бизнес-модели управления. Каждая третья компания планирует выход на новые рынки и диверсификацию бизнеса (35%).

ВЛОЖЕНИЯ В ПЕРСОНАЛ

35% опрошенных Deloitte респондентов ожидают увеличение сотрудников в ближайшие 12 месяцев, 23% — сокращение, 42% оставят штат без изменений.

Удаленная работа для части персонала станет нормой. Каждая третья опрошенная РвС компания заявила, что продолжит удаленный режим работы. Большинство (75%) руководителей планируют сохранять «масочный режим» еще год-два.

Лишь 5% опрошенных РвС руководителей сочли перспективными вложения в персонал (повышение квалификации, расширение штата). Хотя до пандемии 64% компаний заявляли, что инвестируют в обучение сотрудников.

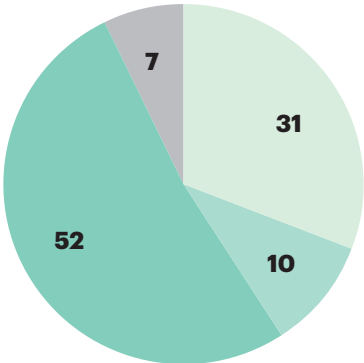
38% компаний крупного бизнеса будут готовы принимать программы поддержания здоровья сотрудников в ближайшие год-два. Раньше ими занимались 53% крупных компаний. У средних компаний данный показатель вообще не превышает 28% на обозримую перспективу. ■

Планирует ли бизнес расширение за счет собственной прибыли в следующие полгода, % опрошенных

- Планируют расширение
- Планируют сокращение
- Без изменений
- Затруднились ответить

РвС провела 1001 интервью по телефону с руководителями компаний всех сфер в два этапа: в сентябре—октябре и повторный опрос в ноябре — начале декабря. Выборка структурирована по размеру бизнеса, чтобы представить полноту мнений малых, средних и крупных предприятий

Источник: РвС



Реклама 18+

Надёжная основа онлайн-бизнеса

nic.ru

.space — домен, от англ. «космос, пространство»

Международная политика

В ЦЕНТРАЛЬНОАФРИКАНСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ ОБОСТРИЛОСЬ ПРОТИВОСТОЯНИЕ ВЛАСТЕЙ И ПОВСТАНЧЕСКИХ ГРУППИРОВОК

Туадера получил российский инструктор

ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН

В ЦАР, где активизировались столкновения правительственных сил с повстанцами, начали прибывать военные инструкторы из России. О том, какие интересы у Москвы в одной из самых бедных африканских стран, — в материале РБК.

ПОЧЕМУ ОБОСТРИЛАСЬ СИТУАЦИЯ В ЦАР

В Центральноафриканской Республике (ЦАР) в связи с приближающимися президентскими выборами обострилось противостояние между официальным правительством во главе с президентом Фостеном-Арканжем Туадерой, который баллотируется на второй президентский срок, и вооруженными оппозиционными группировками. Одно из их главных требований — не проводить голосование до тех пор, пока в стране не восстановится стабильность.

Во вторник они захватили Бамбари — четвертый по величине город в стране, расположенный в 380 км к северо-востоку от столицы Банги. В среду правительство восстановило контроль над Бамбари, действуя совместно с миротворцами из Многопрофильной комплексной миссии ООН по стабилизации в ЦАР (MINUSCA), заявил на брифинге в Банги пресс-секретарь миссии Абдулазиз Фолл. По данным агентства AFP,

во главе повстанцев, представляющих несколько разных группировок, стоит организация «Объединение за мир в Центральной Африке» (УРС).

В преддверии назначенных на 27 декабря выборов оппозиционные силы объединились под флагом «Коалиции патриотов за перемены» (СРС), которую, по заявлениям властей ЦАР, возглавил бывший президент страны Франсуа Бозизе. У властей ЦАР с 2019 года действовал мирный договор с крупнейшими группировками, однако из-за выборов оппозиция отказалась его соблюдать.

В начале декабря Конституционный суд ЦАР отказался допустить на выборы 74-летнего Бозизе, который пришел к власти в 2003 году в результате переворота, победил на двух выборах, но был свергнут в 2013 году мусульманской группировкой «Селека». Бозизе покинул страну и находился в изгнании, но в декабре 2019 года вернулся в ЦАР, где по-прежнему пользуется популярностью.

В субботу правительство обвинило Бозизе в попытке нового государственного переворота. В воскресенье в MINUSCA заверили, что ситуация находится под контролем. Во вторник в ООН заявили, что в ЦАР соблюдены условия для проведения выборов и голосование должно пройти в планируемый день.

КАК РЕАГИРУЕТ МЕЖДУНАРОДНОЕ СООБЩЕСТВО

После эскалации ситуации в ЦАР ООН усилила активность миротворческой миссии. Дополнительный контингент в ЦАР отправила Руанда, заявили в правительстве ЦАР.

Россия тоже направила в страну дополнительные силы — 300 военных инструкторов, следует из сообщения МИД РФ. «Россия в рамках

Одно из главных требований оппозиции — не проводить голосование до тех пор, пока в стране не восстановится стабильность

оказания содействия Банги в вопросах укрепления обороноспособности Центральноафриканской Республики оперативно откликнулась на просьбу ее руководства и направила дополнительно 300 инструкторов для обучения военнослужащих национальной армии», — говорится в опубликованном 22 декабря сообщении. В российском дипломатическом ведомстве добавили, что «для отражения натиска незаконных вооруженных формирований» задействован международный контингент миссии ООН. Кроме того, решается вопрос о переброске в ЦАР части миротворцев из миссии ООН в Южном Судане, уточнили в ведомстве. В МИДе также призвали стороны отказаться от военных действий и создать условия для проведения выборов.

Направление в ЦАР российских военных в понедельник подтвердил представитель правительства ЦАР Максим Казагию. В интервью Le Figaro он заявил, что Россия перебросила несколько сотен военных, а также снаряжение. Однако посол России в ЦАР Владимир Титоренко в среду опровергал информацию об отправке военных, подчеркивая, что в стране работают только инструкторы, которые обучают армию ЦАР. По состоянию на вторник в ЦАР были пять сотрудников представительства Министерства обороны России при Министерстве обороны ЦАР в Банги

и 14 российских офицеров в составе миротворческой миссии ООН, говорил посол «Интерфаксу». Российские инструкторы, по словам посла, начали прибывать в среду.

КАКИЕ У РОССИИ ИНТЕРЕСЫ В ЦАР

ЦАР и Россия заключили соглашение о военном сотрудничестве на форуме «Армия-2018» в подмосковной Кубинке. В 2018 году Россия направила в республику партию стрелкового оружия и боеприпасов, а также командировала 175 российских инструкторов для подготовки местных военнослужащих. Впоследствии Россия на безвозмездной основе поставляла в ЦАР оружие и боевые машины. Сотрудничая с ЦАР, Россия заинтересована в участии в проектах, «направленных на изучение возможностей взаимовыгодного освоения запасов природных ресурсов ЦАР», говорили ранее в МИДе.

СМИ неоднократно писали об интересах российского крупного бизнеса в ЦАР. Французская Le Monde и российское издание The Bell сообщали, что у российского бизнесмена Евгения Пригожина есть интерес к месторождениям золота в стране, хотя тот это опровергал. Le Monde также утверждала, что Пригожин был вовлечен в мирные переговоры между властями ЦАР и повстанцами.

В апреле 2019 года РБК сообщал, что связанная с Пригожиным компания Lobaeye Invest получила разрешение на разработку месторождений алмазов и золота в городах ЦАР Бангасу, Уадда, Бриа и Сам-Уанджа. Согласно документу Министерства финансов ЦАР, Lobaeye Invest получила право на разведку золота и алмазов на общей площади 4 кв. км. Контракт подписан на три года с возможностью продления. В качестве генерального директора Lobaeye Invest в документе указан Евгений Ходотов. По данным «Новой газеты», это бывший глава компании ООО «М-Финанс», которая также связана с Пригожиным. The Bell писало, что Ходотов — выходец из силовых структур Санкт-Петербурга. ■

ГРАЖДАНСКИЙ КОНФЛИКТ В ЦАР

Центральноафриканская Республика — бывшая колония Франции, одна из беднейших стран мира, не имеющая выхода к морю. При этом она богата такими ресурсами, как алмазы, золото и уран.

Несколько десятилетий страна находится в состоянии гражданского конфликта. После свержения Франсуа Бозизе в 2013 году в ЦАР обострилось противостояние между представителями христианского большинства и мусульманского меньшинства.

В сентябре 2014 года в ЦАР по решению СБ ООН были введены миротворческие силы.

В конце июля 2018 года в ЦАР были убиты российские журналисты Орхан Джемаль, Александр Расторгуев и Кирилл Радченко, которые приехали в страну снимать фильм о российских военных и так называемой ЧВК Вагнера, о присутствии которой в республике сообщали французские и российские СМИ. Доподлинные обстоятельства их убийства так и не были установлены.

■ РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

И.о. главного редактора: Петр Геннадьевич Канаев
Руководитель дизайн-департамента: Евгения Дацко
Выпуск: Игорь Климов
Руководитель фотослужбы: Алексей Зотов
Верстка: Ирина Енина

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Руководитель объединенной редакции РБК: Петр Канаев
Главный редактор rbc.ru и ИА «РосБизнесКонсалтинг»: вакансия
Первый заместитель главного редактора: Ирина Парфентьева
Заместители главного редактора: Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин, Анна Пустякова

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

Медиа и телеком: Анна Балашова
Банки и финансы: Антон Фейнберг
Свой бизнес: Илья Носырев
Индустрия и энергоресурсы: Тимофей Дзядко
Политика и общество: Кирилл Сироткин
Мнения: Андрей Литвинов
Потребительский рынок: Сергей Соболев
Экономика: Иван Ткачев
Международная политика: Полина Химшиашвили

Учредитель газет: ООО «БизнесПресс»

Газета зарегистрирована в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-63851 от 09.12.2015.

Издатель: ООО «БизнесПресс»
117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1
E-mail: business_press@rbc.ru

Корпоративный коммерческий директор: Людмила Гурей
Коммерческий директор издательского дома «РБК»: Анна Брук
Директор по корпоративным продажам LifeStyle: Ольга Ковгунова
Директор по рекламе сегмента авто: Мария Железнова
Директор по маркетингу: Андрей Сикорский
Директор по распространению: Ирина Бокач
Директор по производству: Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1
Телефон редакции: (495) 363-1111, доб. 1177
Факс: (495) 363-1127.
E-mail: daily@rbc.ru
Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Подписка по каталогам: «Роспечать», «Пресса России», подписной индекс: 19781; «Каталог Российской Прессы», подписной индекс: 24698; «Почта России», подписной индекс: П6776.
Подписка в редакции: тел.: (495) 363-1101, факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан в ОАО «Московская газетная типография» 123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1
Заказ № 2721
Тираж: 80 000
Номер подписан в печать в 22.00

Перепечатка редакционных материалов допускается только по согласованию с редакцией. При цитировании ссылка на газету РБК обязательна.
© «БизнесПресс», 2020

Свободная цена

Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

Дизайн Свят Вишняков, Настя Вишнякова vishvish.design

16+

Pro:

PRO.RBC.RU

Финансы

→ 8

Финансы

→ 9

Бизнес

Заемщики стали тратить меньшую часть доходов на платежи по ипотеке в 2020 году

Центробанк увидел в цифровых валютах потенциального конкурента системе SWIFT

АНАЛИТИКИ НКР ПОДСЧИТАЛИ ОБЪЕМЫ ЭКСПОРТА РОССИЙСКОГО ПОЛИЭТИЛЕНА В 2020 ГОДУ

«Сибур» вывел страну в чистые поставщики

По итогам 2020 года Россия впервые станет чистым экспортером двух базовых видов полиэтилена, из которых производится **УПАКОВКА И ПОЛИМЕРНЫЕ ТРУБЫ**. Причина — запуск завода «Сибура» и последовавший за ним рост поставок за рубеж.

→ 6



В этом году тобольский комплекс «Запсибнефтехим», принадлежащий «Сибуру», должен выйти почти на полную мощность: 2 млн т продукции в год, из них 1,5 млн т — производство полиэтилена

Фото: Андрей Рудаков/Bloomberg

Нефтехимия

“ С начала XXI века российская доля на рынке полиэтилена снижалась с 2,3 до 2% в 2018 году на фоне ввода новых производств в Китае, Саудовской Аравии и Иране

← 5

ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

Производство полимеров в России в 2020 году вырастет почти на 50% — с 3,165 млн до 4,684 млн т, говорится в обзоре рейтингового агентства НКР по нефтехимии — одной из немногих отраслей, которая на фоне пандемии росла высокими темпами (обзор есть у РБК). Речь идет об увеличении выпуска базовых видов полиэтилена и полипропилена, которые используются для производства упаковки, пакетов, полимерных труб, кабелей и пластиковых стаканчиков.

По итогам года страна впервые в истории станет чистым экспортером двух самых популярных видов полиэтилена — линейного полиэтилена низкой плотности и полиэтилена низкого давления, то есть их поставки за рубеж превысят импорт, прогнозирует НКР, а доля России на рынке полиэтилена вырастет до рекордных для нее 3,5% от мировых мощностей по его производству. В то же время отставание от тройки лидеров — США, Китая и Саудовской Аравии — остается значительным, следует из отчета.

С начала XXI века российская доля на этом рынке, наоборот, снижалась с 2,3 до 2% в 2018 году на фоне ввода новых производств в Китае, Саудовской Аравии и Иране. Ситуация изменилась с запуском в конце 2019 года завода «Сибур» «Запсибнефтехим» в Тобольске, в строительство которого было инвестировано около \$9 млрд. В этом году «Запсибнефтехим» должен выйти почти на полную мощность — 2 млн т в год, из них 1,5 млн т — производство полиэтилена.

74–77% российского производства полиэтилена и полипропилена (в зависимости

от вида производимых полимеров) приходится на предприятия «Сибур» и татарской группы ТАИФ (ее крупнейшие предприятия — «Нижнекамскнефтехим» и «Казаньоргсинтез»), остальное — заводы, входящие в структуру нефтегазодобывающих компаний: «Роснефти», «Газпрома» и «Газпром нефти», ЛУКОЙЛа. Представители «Сибура» и «Казаньоргсинтеза» подтвердили РБК, что по итогам 2020 года Россия станет нетто-экспортером двух основных видов полиэтилена.

Производство линейного полиэтилена низкой плотности в 2020 году увеличилось в 2,4 раза (с 227 тыс. до 544 тыс. т), полиэтилена низкого давления — в 1,9 раза (с 871 тыс. до 1,655 млн т), полипропилена — на 30% (с 1,411 млн до 1,835 млн т).

При этом потребление полимеров в России в 2020 году уменьшится на 13% из-за пандемии коронавируса и снижения экономической активности в строительстве, а также в отраслях, где пластики используются в качестве упаковочных материалов готовой и промежуточной продукции, прогнозирует НКР. В основном снизится потребление полипропилена и полиэтилена низкого давления.

«Запуск «Запсибнефтехима» позволил увеличить мощности по выпуску полимерной продукции с высокой добавленной стоимостью в масштабах компании втрое, в масштабах страны вдвое. Россия вошла в десятку мировых лидеров по этому показателю», — говорит представитель «Сибура». За январь—октябрь 2020 года на «Запсибнефтехиме» произведено более 1,3 млн т полимеров, что уже сделало Россию нетто-экспортером нескольких видов полиэтилена, добавил он.

За девять месяцев 2020 года примерно 75% продаж с «Запсибнефтехима» было направ-

лено на экспортные рынки, говорил ранее РБК исполнительный директор «Сибура» Сергей Комышан. Больше половины (около 55%) ушло на рынок Китая, добавлял он.

По оценкам «Сибура», выход «Запсибнефтехима» на полную мощность позволит заместить существующий импорт полимеров (около 400 тыс. т в год), в том числе ранее не производившиеся в России марки. Теперь уровень производства полиэтилена в России значительно превышает возможности их потребления на внутреннем рынке, замечает представитель «Казаньоргсинтеза». По его словам, это «вынуждает» российские компании наращивать объемы поставок на внешние рынки: за 11 месяцев 2020 года объем экспорта полиэтилена низкого давления увеличился в 6,8 раза, а линейного полиэтилена низкой плотности — в 160 раз. Объем импорта на территорию России этих двух видов полиэтилена снизился на 27 и 11%, добавил представитель компании из Татарстана.

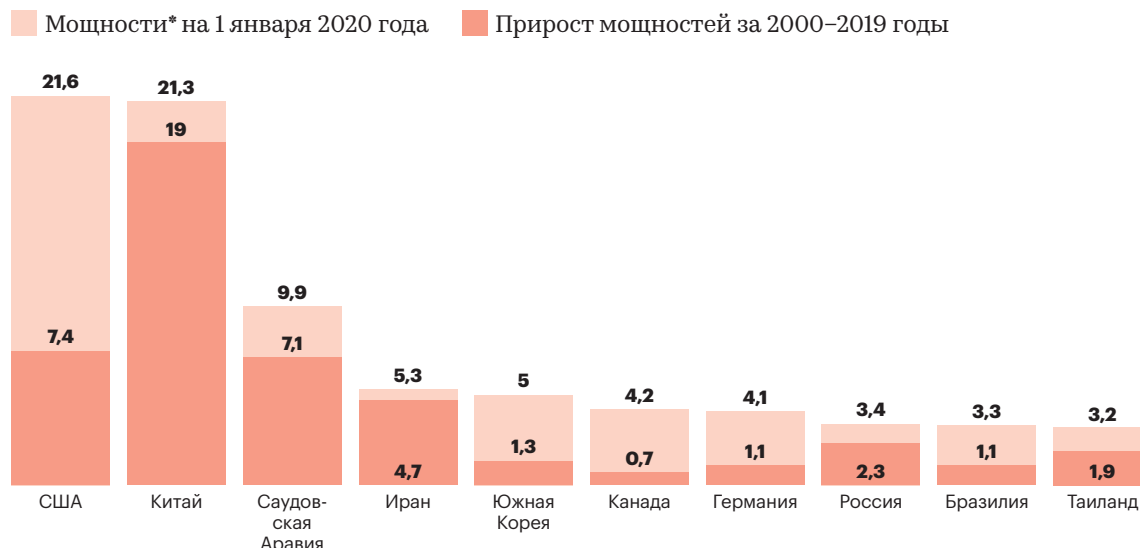
По оценке НКР, общий объем экспорта полиме-

ров из России в 2020 году составит 1,5 млн т (против 624 тыс. т в 2019 году). В начале пандемии коронавируса цены на эту продукцию упали, но летом 2020 года на ожиданиях завершения общемирового локдауна началось постепенное восстановление цен. В итоге эксперты прогнозируют, что в 2020 году выручка крупнейших российских производителей снизится лишь на 1%, до 302 млрд руб., из них почти половина (144 млрд руб.) придется на «Нижнекамскнефтехим», 62 млрд руб. — на «Казаньоргсинтез», 54 млрд руб. — на «Запсибнефтехим».

1 декабря на совещании по развитию нефтехимии в Тобольске президент Владимир Путин заявил, что необходимо увеличить внутренний спрос на российскую нефтехимическую продукцию. «В России, как и во всем мире, полимерные материалы широко востребованы в строительстве, медицине, жилищно-коммунальном хозяйстве, пищевой промышленности и в целом ряде других отраслей. Их использование открывает новые серьезные и широкие возможности, позволяет снизить производственные и эксплуатационные издержки, причем в разы, за счет более долгого срока службы полимерной продукции выгода от ее внедрения в сравнении с устаревшими материалами совершенно очевидна», — сказал тогда он.

Президент привел в пример полимерные трубы, которые позволяют экономить до 50% затрат на обслуживание водопроводов и канализации, указав, что доля таких труб в России составляет лишь 35%, а в Европе — 85%. «Спрос на такие инновационные материалы будет только расти. Важно, чтобы он обеспечивался в основном за счет закупок у отечественных производителей», — заключил он. ■

Крупнейшие производители полиэтилена в мире, млн т



* Указаны данные по установленной мощности заводов, производство может быть меньше.

Источники: Refinitive, расчеты НКР

1,5 млн т

составит, по оценке НКР, общий объем экспорта полимеров из России в 2020 году (в 2019 году — 624 тыс. т)

Телеком

В Telegram появится официальная РЕКЛАМНАЯ ПЛАТФОРМА, с доходов от которой Павел Дуров рассчитывает ОКУПИТЬ РАСХОДЫ на серверы. Доступ обычных пользователей ко всем существующим сервисам Telegram и дальше будет бесплатным.

ПАВЕЛ ДУРОВ ОБЪЯВИЛ О НАЧАЛЕ МОНЕТИЗАЦИИ TELEGRAM

Сообщение с наложенным платежом

ЕВГЕНИЙ КАЛЮКОВ,
ВЛАДИСЛАВ СКОБЕЛЕВ,
АНАСТАСИЯ
СКРЫННИКОВА

НА ЧЕМ БУДЕТ ЗАРАБАТЫВАТЬ TELEGRAM

С 2021 года мессенджер Telegram начнет монетизироваться, сообщил его основатель Павел Дуров в своем Telegram-канале.

Компания создаст собственную рекламную платформу для каналов, которая «обеспечит пользователям комфорт и конфиденциальность» и позволит мессенджеру «покрывать расходы на серверы и трафик».

Нововведение коснется массовых публичных Telegram-каналов, построенных по принципу вещания «один ко многим», число подписчиков которых может достигать миллионов и которые «имеют мало общего с традиционным обменом сообщениями». Сейчас, по словам Дурова, владельцы таких каналов зарабатывают на показе рекламы своим подписчикам, иногда через сторонние рекламные платформы. Эти объявления «выглядят как обычные сообщения и нередко навязчивы».

Telegram предложит дополнительные функции для бизнес-команд и пользователей с расширенными потребностями. «Некоторые из этих новых функций будут ресурсоемкими и, как следствие, станут платными», — рассказал Дуров.

Дуров не исключил появления платных стикеров: «Если — вдобавок к текущим бесплатным стикерам — появятся платные стикеры с расширенными возможностями, художники этих стикеров также получат часть дохода. Мы хотим, чтобы создатели контента и предприниматели в Telegram процветали, обогащая всех наших пользователей за счет повышения качества сервиса».

При этом Дуров подчеркнул, что «большинство пользователей едва ли заметят серьезные изменения»: все текущие сервисы Telegram останутся бесплатными, а в сервисах с лич-

ными и групповыми чатами не будет рекламы.

ПОЧЕМУ РЕШИЛИ ВВЕСТИ ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ

Как объяснил Дуров, по мере роста числа пользователей мессенджера обслуживание его работы становится все дороже. Сейчас у Telegram около 500 млн пользователей, а поддержка проектов такого масштаба, в том числе оплата расходов на серверы и трафик, обходится в «сотни миллионов долларов в год», эти расходы уже невозможно оплачивать из личных сбережений, объяснил бизнесмен.

«Когда технологическая компания вырастает до таких размеров, у нее есть только два пути: начать зарабатывать деньги для покрытия затрат или продаться более крупному игроку», — написал он, оговорившись, что продажа Telegram не рассматривается, так как миру нужен независимый мессенджер. Монетизация должна позволить Telegram сохранить независимость и «будет полезна всему сообществу, так как расширяет возможности создателей контента для заработка», рассчитывает он.

Первая попытка монетизировать Telegram обернулась неудачей. В начале 2018 года компания привлекла \$1,7 млрд на запуск блокчейн-платформы TON с криптовалютой Gram. Запустить TON планировали в октябре 2019 года, однако за несколько дней до этого SEC наложила на проект временный судебный запрет, посчитав, что Telegram размещает в США ценные бумаги без надлежащей регистрации. Представители Telegram настаивали, что токены нельзя считать ценными бумагами, но в итоге суд встал на сторону SEC, и в мае этого года Павел Дуров официально объявил, что платформа TON не будет запущена и участие Telegram в проекте завершено. По решению суда Telegram должен вернуть инвесторам \$1,22 млрд (часть средств уже была потрачена на развитие проекта) и \$18,5 млн компенса-

“ Бизнес крайне заинтересован в прозрачных и удобных инструментах продвижения в этом мессенджере — темпы продаж через него растут ежегодно. В 2020 году через Telegram только в России было продано товаров более чем на 1,8 млрд руб., что на 65,3% больше, чем в 2019-м

РУКОВОДИТЕЛЬ РОССИЙСКОГО
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ
АДМИТАД АННА ГИДИРИМ

ции. Впоследствии Дуров сообщил, что компания выплатила более \$1,2 млрд напрямую или в виде кредитов.

КАК К НОВОВВЕДЕНИЯМ ОТНЕСЛИСЬ УЧАСТНИКИ РЫНКА

Исходя из того, что у социальных сервисов показатель ARPU (средняя выручка с одного пользователя) составляет \$3–5, у «неизбалованного» данными и монетизацией Telegram этот показатель может равняться \$0,1, что принесет мессенджеру выручку в около \$30–50 млн в первый год, оценил основатель чат-бота Combot и бывший сотрудник TON Labs (участвовала в разработке блокчейн-платформы TON) Федор Скуратов. Он считает, что Telegram-каналы не перейдут на модель от Telegram, потому что с 99,9-процентной вероятностью отчислений администраторам каналов в ней не будет. «Это будет нативная аукционная система, как у социальных сетей, а не биржа. Все, что за такую рекламу получают каналы — бонус в виде некоего трафика. Поэтому в итоге, скорее всего, в каналах будет и реклама от Telegram, и своя», — считает Скуратов.

По оценке руководителя российского подразделения партнерской сети Admitad Анны Гидирим, после запуска рекламной платформы и выхода ее на полные обороты Telegram может рассчитывать более чем на 4 млрд руб. выручки в год, исходя из объема аудитории мессенджера и опыта схожих платформ. «Бизнес крайне заинтересован в прозрачных и удобных инструментах продвижения в этом мессенджере — темпы продаж через него растут ежегодно. В 2020 году через Telegram только в России было продано товаров более чем на 1,8 млрд руб., что на 65,3% больше, чем в 2019-м», — отметила она.

Опрошенные РБК владельцы крупных Telegram-каналов неоднозначно отреагировали на сообщение Дурова. Несколько из них указали на то,

что пока нет подробностей о том, как будет устроена рекламная платформа. Автор Telegram-канала «Сталингулаг» (357 тыс. подписчиков) Александр Горбунов рассказал РБК, что не увидел в сообщении Дурова «намек на некую рекламную биржу» и не считает, что мессенджер будет делиться рекламными доходами с авторами каналов. «Скорее всего, мессенджер будет оставлять все доходы себе, а рынок рекламы, который в Telegram уже устоялся, останется таким же, каким мы знаем его сегодня», — говорит он.

Главный редактор канала Mash (906,4 тыс.) Максим Иксаков отметил, что Дуров как бизнесмен имеет «полное право зарабатывать на Telegram, а то получается, что на нем зарабатывают все, кроме него». «Скорее всего, эти возможности важны для пабликов, которые ведут энтузиасты или просто авторы, у них нет, как у Mash, возможности иметь собственный рекламный и юридический отдел, чтобы работать с большим количеством клиентов», — рассуждает Иксаков. По его мнению, до 80% каналов воспользуются возможностью работать с платформой, их авторы «смогут просто заниматься творчеством, а не как сейчас — бегать по рынку и пытаться заработать хоть сто рублей».

«Хочется надеяться, что наконец будут созданы адекватные условия не только для монетизации всего приложения, но и для отдельных каналов», — добавил автор Telegram-канала «Давыдов.Индекс» (512 тыс. подписчиков) Леонид Давыдов.

«Аналогичное новшество после покупки «ВКонтакте» вводила Mail.ru Group, установив огромную комиссию, и работать напрямую с клиентами было выгоднее, — вспоминает администратор крупного новостного канала rus_criminal (846 тыс. подписчиков). Однако он считает, что Дуров не из тех, кто создал проект ради монетизации, поэтому он рассчитывает, что комиссии на рекламной платформе будут невысокими, а владельцы каналов смогут и дальше делать «нативную» рекламу в постах.

Автор канала EVOLUTION (817 тыс. подписчиков) предполагает, что при появлении рекламной платформы Telegram появится больше плюсов, чем минусов. Число рекламодателей увеличится, а у администраторов каналов появится выбор, какую рекламу ставить напрямую, а какую — через рекламную платформу Telegram. В то же время, по его словам, появление рекламной платформы может сильно снизить стоимость рекламы в каналах: в ней может появиться алгоритм, который будет показывать среднюю стоимость рекламы, а раньше цена рекламы рассчитывалась для каждого конкретного случая. ■

Финансы

Несмотря на КРИЗИС, заемщики стали тратить в 2020 году меньшую часть своих доходов на платежи по ипотеке, сообщили РБК в крупных банках. Нагрузку уменьшают НИЗКИЕ СТАВКИ, удлинение срока кредитов и РЕФИНАНСИРОВАНИЕ старых займов.

В БАНКАХ ЗАФИКСИРОВАЛИ СНИЖЕНИЕ ПЛАТЕЖНОГО БРЕМЕНИ ИПОТЕЧНЫХ ЗАЕМЩИКОВ

Кредитная разгрузка

ЮЛИЯ КОШКИНА

В 2020 году российские ипотечные заемщики смогли снизить свою платежную нагрузку, несмотря на кризис и пандемию, рассказали РБК в крупных банках, которые специализируются на этом сегменте кредитования. В Банке России РБК подтвердили снижение долговой нагрузки ипотечных заемщиков в целом. По данным регулятора, в третьем квартале среднее значение показателя долговой нагрузки (ПДН) таких клиентов составило 54%, то есть ипотечные заемщики тратили на обслуживание всех имеющихся кредитов (не только ипотеки) чуть больше половины своего дохода. Во втором квартале среднее значение ПДН было выше — 57%.

Средний размер платежей по ипотеке за год упал с 30 до 25% от доходов клиентов ВТБ, сообщил зампреда правления банка Анатолий Печатников. По его словам, снижение платежной нагрузки произошло «рекордно быстро». «До этого соотношение платежа к доходу сокращалось на 5 процентных пунктов в течение предыдущих четырех лет», — подчеркивает Печатников.

Уровень среднего платежа по ипотеке относительно дохода за год снизился на 2,6 п.п., оценивает руководитель дирекции развития ипотечного кредитования банка «Уралсиб» Екатерина Жженова. По ее словам, сейчас показатель составляет около 26%. В свою очередь директор департамента розничных продуктов Абсолют Банка Виталий Костюкевич отмечает, что за последний год средняя сумма ипотечного кредита снизилась на 7%, а срок кредита вырос на 10%. В совокупности со снижением ставки это привело к уменьше-

нию среднего размера платежа, заключает он.

В Сбербанке сообщили, что средний платеж по ипотеке сейчас меньше, чем был год или два назад, не раскрыв конкретных значений.

ЗА СЧЕТ ЧЕГО МОГЛА СНИЗИТЬСЯ ПЛАТЕЖНАЯ НАГРУЗКА

Согласно статистике ЦБ, в октябре средний срок, на который выдается ипотечный кредит, немного превысил 18 лет и составил 221,7 месяца. С начала года показатель увеличился на 1,5%, или примерно на три месяца. За тот же период средняя сумма ипотеки выросла на 8%, до 2,57 млн руб.

Сокращение платежа к доходу произошло за счет двух факторов — общего падения ипотечных ставок на рынке и растущего спроса на рефинансирование, считает Печатников.

За десять месяцев 2020 года средневзвешенная ставка по кредитам на жилье снизилась более чем на 1,5 п.п. — с 9 до 7,31%, следует из статистики ЦБ. Стоимость ипотеки падала вслед за ключевой ставкой Банка России, а также благодаря новой льготной госпрограмме. На этом фоне выдачи ипотечных кредитов обновляли рекорды начиная с июля. Всего с начала года ипотечный портфель банков вырос на 18,6% и превысил 8,86 трлн руб. на 1 ноября. 13,7% новых ссуд на жилье в этом году выдавалось на рефинансирова-

ние старой ипотеки, отмечали аналитики «Дом.РФ».

«С одной стороны, значительная часть кредитов могла быть рефинансирована под менее высокий процент. С другой — ряд заемщиков могли воспользоваться ситуацией для получения нового кредита до того момента, когда рост цен на рынке жилья набрал пол-

ную силу», — поясняет старший директор группы рейтингов финансовых институтов АКРА Валерий Пивень. Он допускает, что клиенты банков изменили поведение — даже состоятельные заемщики могли начать брать кредиты на меньшую сумму или растягивать срок.

«Многие клиенты оформляют ипотеку на более долгий срок именно для снижения ежемесячного платежа и по возможности гасят ипотеку досрочно», — поясняет начальник управления ипотечного кредитования Московского кредитного банка Игорь Селезнев. Увеличение среднего срока ипотечного кредита в этом году наблюдали в Сбербанке, «Открытии», Промсвязьбанке, Росбанке, «Уралсибе» и банке «Санкт-Петербург», сообщили банки в ответ на запросы РБК.

ИПОТЕКА СТАЛА ДОСТУПНЕЕ

Доходы ипотечных заемщиков в этом году выросли, говорит Печатников. По словам зампреда правления ВТБ, в абсолютном выражении размер ежемесячного платежа по ипотеке последние пять лет находится на уровне 24–25 тыс. руб., хотя средняя сумма кредита выросла в полтора раза. «Заемщики увеличили свои доходы, а средняя ставка по ипотеке на рынке снизилась почти вдвое», — заключает он.

По данным ЦБ, за десять месяцев 2020 года средства

Фото: Евгений Павленко/Коммерсантъ



“ За десять месяцев 2020 года средневзвешенная ставка по кредитам на жилье снизилась более чем на 1,5 п.п. — с 9 до 7,31%, следует из статистики ЦБ

населения в рублях и валюте в российских банках выросли на 6,6%, до 32,6 трлн руб. в рублевом выражении. Однако аналитики НРА указывали на чистый отток средств клиентов со срочных вкладов в 1,5 трлн руб. и на переток части сбережений граждан на эскроу-счета (учитываются в статистике ЦБ по средствам населения в банках). Эти счета используются при покупке недвижимости на первичном рынке, в том числе в ипотеку.

Ипотека могла стать еще доступнее, если бы не ажиотажный спрос из-за льготной госпрограммы, считает Жженова. «Снижение ставок по ипотеке вызвало всплеск спроса, а за ним рост цен как на строящееся жилье, так и на квартиры вторичного рынка. Если бы не этот фактор, по нашему мнению, показатель снижения среднего платежа по ипотеке к доходу был бы еще выше», — поясняет она.

Снижение ипотечного платежа относительно дохода — скорее математический результат, соглашается Костюкевич: «Основным барьером является не размер платежа, а размер первоначального взноса и стоимость самих объектов недвижимости. Поскольку цены на недвижимость ощутимо выросли, то и в абсолютном значении увеличился размер первоначального взноса, что никак не способствует доступности ипотеки». ■

В ЦБ ОЖИДАЮТ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ДЕНЕГ ПРИ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТАХ

Криптовалюты осаждают SWIFT

«У всех есть понимание, что серьезно к теме международных расчетов без использования SWIFT можно будет подступиться только после практического внедрения цифровых валют центральных банков в отдельных юрисдикциях, говорит зампред Банка России Алексей Заботкин»

ЕВГЕНИЯ ЧЕРНЫШОВА, АНТОН ФЕЙНБЕРГ, ИВАН ТКАЧЁВ

Разработка цифровых валют может позволить проводить международные расчеты без использования системы SWIFT, считают в Банке России. Сам мегарегулятор сейчас обсуждает разработку цифрового рубля.

Цифровые валюты могут стать конкурентом для системы платежей SWIFT, заявила первый зампред ЦБ Ольга Скоробогатова, передал корреспондент РБК. «Более 30 регуляторов сейчас работают над национальными цифровыми валютами. Я думаю, что вот эта вот скорость, с которой регуляторы погрузились в эту тему, как раз говорит о том, что на горизонте пяти-семи лет точно несколько стран выйдут с национальной цифровой валютой», — сказала Скоробогатова на онлайн-выступлении представителей Банка России.

В результате SWIFT «может не понадобиться, потому что это другие уже технологические взаимодействия», добавила первый зампред ЦБ. Однако SWIFT может стать одной из платформ для цифровых валют, указала она. Система SWIFT (Общество всемирных межбанковских финансовых каналов связи), которая используется для передачи банковских сообщений, объединяет более 10 тыс. банковских и финансовых организаций более чем в 200 странах мира. Используется она и в России.

«У всех центральных банков есть понимание, что серьезно к этой теме можно будет подступиться только после практического внедрения цифровых валют центральных банков в отдельных юрисдикциях. Убедиться, что это надежно и безопасно работает и действительно спрос на эту форму денег окажется такой, какой мы ожидаем», — добавил зампред ЦБ Алексей Заботкин.

ЦБ сейчас обсуждает создание цифрового рубля с рынком — осенью регулятор вы-

пустил соответствующий консультативный доклад, где представил несколько возможных моделей внедрения новой формы валюты. Крипторубль будет существовать параллельно с наличными и безналичными деньгами: его эмитентом будет сам ЦБ, деньги будут храниться на специальном кошельке в Банке России. Разные модели предполагают разные форматы банков в расчетах: одна из них не предполагает участия банков, а в двух других они являются посредниками, то есть открывают кошельки клиентам, предоставляют мобильные приложения для осуществления расчетов, проводят проверку физлиц и юрлиц.

Новая система для международных расчетов может быть создана с помощью технологии блокчейн, проведение операции в которой можно осуществлять цифровыми национальными валютами, говорит член набсовета Российской ассоциации криптовалют и блокчейна Владислав Мартынов. «Блокчейн позволяет сделать две вещи. Во-первых, запрограммировать правила взаиморасчетов между странами, контрагентами и банками и проводить операции без посредника, каким сейчас является SWIFT. Во-вторых, за транзакциями в блокчейне следят большое число участников Сети, поэтому операции невозможно как-то изменить», — объяснил он. Чтобы такая система работала, важно, чтобы цифровой рубль выпускался в децентрализованной структуре, а ЦБ сейчас обсуждает выпуск цифрового рубля в том числе на централизованной ИТ-инфраструктуре, которая будет несовместима с блокчейном, добавил Мартынов.

«Отключение SWIFT не позволяет управлять остатками средств на счетах в фиатных валютах. Этот риск может быть нивелирован, только если все или основная часть остатков будут переведены из фиатных валют в цифровые, что маловероятно на среднесрочном горизонте (до пяти лет)», — считает глава ассоциации «Финансовые инновации» Роман Прохоров.

Инфраструктура системы используется для передачи финансовых сообщений, то есть банк отправляет деньги и вместе с ними информацию о платеже, но цифровые валюты смогут совместить в себе две эти функции, объясняет глава правления Национального платежного совета Алма Обаева: в их код будут зашиваться данные и о направляемой сумме, и о получателе средств.

«Если SWIFT не будет поспевать за развитием технологий блокчейн, тогда, возможно, цифровые валюты центральных банков частично сместят в сторону сегодняшнюю центральную роль SWIFT, но, скорее всего, не полностью, поскольку фиатная валюта вряд ли уйдет насовсем», — считает Брайан О’Тул, бывший старший советник OFAC (подразделение Минфина США, отвечающее за экономические и финансовые санкции).

Для создания альтернативы SWIFT необходимо, чтобы о правилах игры и расчетов в блокчейне договорилось критическое число стран со значимыми по размеру экономикой, продолжает Мартынов. С экономической точки зрения блокчейн может снизить стоимость транзакций, так как не надо платить комиссию посреднику. ■

10 тыс.

банковских и финансовых организаций более чем в 200 странах мира объединяет SWIFT

КАКИЕ ЕЩЕ СТРАНЫ ДУМАЮТ О ЦИФРОВОЙ ВАЛЮТЕ

Центральные банки в будущем будут внимательно изучать внедрение цифрового рубля, особенно учитывая такие события, как пандемия коронавируса, которые подчеркивают «ценность доступа к различным средствам оплаты», говорилось в докладе Банка международных расчетов. Как отмечал Банк России, 65% представителей центральных банков (в основном из стран Западной Европы) активно проводят исследования в области цифровых

валют (согласно опросу сайта Central Banking, в котором участвовали 46 регуляторов).

Официальные цифровые валюты привлекли всеобщее внимание, но пока ни одна крупная юрисдикция не приняла решений о выпуске, отмечал БМР. Цифровой юань, в частности, тестирует Китай, свои проекты разрабатывают Швеция, Южная Корея, Канада, Европейский центральный банк (зона евро), Великобритания, Норвегия и другие страны.



Менеджмент

“ Хорошие лидеры создают кризисы

Всемирно известный эксперт по бережливому производству **ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР** рассказал, почему российские компании должны стремиться к эффективности вопреки государству, и объяснил, отчего автоматизация предприятий не грозит массовой безработицей.

АЛИСА КУРМАНАЕВА

«КОМПАНИИ СЛУЖАТ ЯПОНИИ, А НЕ ТОЛЬКО СЕБЕ»

Изначально бережливое производство было популярно в странах с недостатком ресурсов, например в Японии после Второй мировой. У России есть нефть, газ, огромная территория, большое население. Это препятствует развитию у нас бережливого производства?

Да, производственная система Toyota появилась после Второй мировой войны. Половина главного завода компании была разбомблена, и у компании не было денег на восстановление. Так что надежная система производства родилась из нужды. Лучше всего бизнес переходит к бережливому производству, когда ему приходится бороться за выживание, а не когда все хорошо. Может показаться, что у России с ее огромными запасами нефти, газа и большой территорией нет мотивации двигаться по «бережливому» пути. Но если присмотреться внимательнее, то в России много компаний, которым приходится бороться за выживание: большинство производственных компаний не торгуют нефтью и газом, и у них все не так радужно. А когда происходит, например, пандемия, дела у них идут еще хуже, и им приходится буквально вытаскивать себя из канавы.

В российской промышленности многое нуждается в улучшении. Например, я немного консультировал «Росатом». У них есть деньги, но они взяли на себя обязательство перед правительством существенно сократить свои расходы, стать более эффективными и гибкими и быстрее внедрять новые технологии. Они серьезно поработали над переходом к бережливому производству, хотя

это очень богатая компания. Когда предприятие преуспевает, для его руководства становится еще важнее видеть возможности усовершенствовать процессы. Оно понимает, что хорошие времена не будут длиться вечно. В Toyota, например, сейчас говорят о том, что неплохо бы искусственно создать кризис в компании. Одна из причин — то, что на авторынке наступает цифровая эпоха. В автомобилях Tesla есть искусственный интеллект, они почти что компьютеры на колесах. Это следующий рубеж, и Акио Тойода (президент Toyota Motor Corporation. — РБК) говорит: если компания не перейдет на новые технологии, ей придется выйти из бизнеса. Полезно готовиться к кризису, когда он еще маячит где-то вдалеке. Хорошие лидеры создают кризис даже там, где его нет, понимая, что сложности стимулируют инновации и улучшения.

Бережливое производство — причина, по которой японский бизнес так хорошо умеет переживать кризисы?

Это часть кайдзен — с позитивным настроем принимать любые вызовы, а затем систематически, шаг за шагом преодолевать препятствия. Такое мышление необходимо для реагирования на кризис, и оно распространено в крупных японских компаниях. Неверно думать, что вся Япония быстро адаптируется к трудностям. У них, например, есть правительственная бюрократия. В основном быстро подстраиваются под ситуацию производственные предприятия, ориентированные на экспорт. Кроме того, в кризисной ситуации помогает умение людей объединяться. Для японцев характерно заботиться прежде всего об общественном благе. Например, во время разрушительного землетрясения в 2011 году компании не жалели денег, чтобы укрыть своих сотрудников в убежищах и доставлять туда

“ Японцы очень дисциплинированные, но не такие креативные, как американцы, и они не так горят желанием открыть собственный бизнес

воду и еду. Компании служат Японии, а не только себе.

Десятилетиями Япония была номером один в области высоких технологий. А сейчас ее компаниям все сложнее конкурировать с корейскими, китайскими и американскими. Почему?

Зарплата в Японии очень высока по сравнению со среднемировой. Япония не может конкурировать по стоимости рабочей силы с Южной Кореей и особенно с такими странами, как Вьетнам, Таиланд или Китай. Что касается США, то там уникальная культура предпринимательства. Многие говорят, что в Америке не одна Кремниевая долина, а множество. Они имеют в виду особый дух, позволяющий американцам создавать компании, инновационное ПО, цифровые технологии. Люди, хорошо знающие обе страны, считают, что заниматься ИТ лучше в Штатах. Японцы очень дисциплинированные, но не такие креативные, как американцы, и они не так горят желанием открыть собственный бизнес. Япония учится у США цифровым технологиям, но она по-прежнему сильна в производстве оборудования, в разработке новых машин.

В каких других странах компании перешли на принципы бережливого управления? Наверное, в Германии, где любят дисциплину?

Могут сделать очень широкое обобщение из своих наблюдений. Если у меня будет выбор в качестве консультанта поехать в Восточную или Запад-

ную Европу, то я предпочту Польшу, Венгрию или, может быть, восточную часть Германии — но не ее западную половину. Страны, где люди скромны и привыкли делать что-то руками. Например, я работал в международной компании, у которой было по заводу в Польше и Германии. Польский завод намного опередил немецкий в плане бережливого производства. Часть кайдзен — впитывать, наблюдать, видеть возможности и создавать новое, восстанавливая старое. В Польше всегда реконструировали оборудование, потому что не могли позволить его заменить — поддерживали его в рабочем состоянии десятилетиями. А в Германии просто покупали новое. Операционный директор жаловался мне: «Польское подразделение далеко впереди, но мы не можем убедить в этом наших немецких инженеров, потому что они уверены в своем превосходстве и не хотят учиться у поляков».

«ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫСИЛИ ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКАМ»

Многие компании больше полагаются на технологии, нежели на людей. Вам не кажется, что это опасный подход?

Часто СМИ рисуют ситуацию так, будто лет 20 назад у нас не было никаких технологий, а теперь они внезапно наводнили производства. Это не так. Я работал на одну из производственных компаний



“ Я работал на одну из продовольственных компаний в 1970-х, то есть полвека назад. Все ее производства уже тогда были автоматизированы. Да, машины программировались с помощью перфокарт. Но все равно автоматизация с нами уже лет 50



Фото: из личного архива

в 1970-х, то есть полвека назад. Все ее производства уже тогда были автоматизированы. Да, машины программировались с помощью перфокарт. Но все равно автоматизация с нами уже лет 50. Отличие сегодняшнего дня в том, что у нас теперь по-настоящему быстрые и мощные компьютерные технологии. И все же речь не идет о том, что люди могут отдохнуть и не вмешиваться в процесс. Например, одна компания подключила датчики интернета вещей к вентиляторам и огромным печам для термообработки деталей, чтобы искусственный интеллект мог спрогнозировать, когда в механизмах возникнут неполадки. Так что их можно устранить до того, как машины сломаются. Но все равно отлаживать и искать причины, по которым они ломаются, должны люди. ИИ не сделает этого за вас. В Denso, дочерней компании Toyota, говорят,

что искусственный интеллект и интернет вещей значительно повысили требования к работникам — по уровню квалификации они теперь почти как младшие инженеры.

Не исчезнет ли потребность в бережливом производстве, когда компании заменят людей роботами?

В США есть стартап Drishti Technologies. Он разработал камеру, которую надевают на рабочего, а затем искусственный интеллект наблюдает за его движениями, отмечая, что рабочий переложил какую-то деталь с одного места на другое или взял какой-либо инструмент. Затем система может определить, сколько времени он тратит на работу. Например, нужно, чтобы какая-то операция занимала минуту, и технология определит, укладываетесь ли вы в этот отрезок времени или нет. Данные об этом по-

“Людей, которые делали действительно важную работу, нужно было уволить, чтобы отчитаться перед Уолл-стрит о снижении суммы затрат. Это краткосрочное мышление. Долгосрочное — это инвестировать именно в людей

ступают самому сотруднику в реальном времени. Рабочих пока намного больше, чем роботов, и так будет еще долго. Поэтому компании хотят помочь людям работать лучше, а не заменить их. В Drishti выявили, что эта технология хорошо работает в компаниях, где сотрудников наделяют полномочиями, инвестируют в них. И плохо — в компаниях, которые хотят просто контролировать своих сотрудников: у них работники всего лишь соблюдают правила, а не корректируют свою работу благодаря полученным данным. Вот инструмент, который может произвести революцию в бережливом производстве.

Одно из условий успешного перехода к бережливому производству — избавиться от краткосрочного мышления. Почему многим компаниям это не удается?

При современном капитализме вы должны убедить инвесторов, что они получают быструю отдачу от вложенных денег. Например, если вы генеральный директор в американской компании, то каждые три месяца общаетесь с аналитиками Уолл-стрит и представителями крупных институциональных инвесторов, которые вкладываются в ваш бизнес. И вам требуется показать, что вы движетесь к достижению плановых показателей прибыли за квартал. Я работал со многими компаниями. Мы добивались хороших результатов в разработке бережливых систем и устранении лишних затрат. А в конце квартала они говорили: «Извините, но мы должны уволить людей». Людей, которые делали действительно важную работу, нужно было уволить, чтобы отчитаться перед Уолл-стрит о снижении суммы затрат. Это краткосрочное мышление. Долгосрочное — это инвестировать именно в людей.

Большинство компаний работает по трехмесячному циклу. А если вы вкладываетесь в будущее предприятия, вас могут уволить и заменить другим CEO, который не разбирается в бизнесе, но умеет играть в игры с Уолл-стрит. Это серьезная проблема. Но сейчас много публичных компаний, чье финансовое

состояние очень надежно и не зависит от капитала инвесторов. Их акции торгуются на бирже, но у компаний есть прибыль и запас свободных денег. Их оценка от Moody's и других рейтинговых агентств очень высока, поэтому они могут занимать деньги под очень низкий процент. Это защищает их от необходимости зависеть от Уолл-стрит и фондового рынка. Так что фактически в США создается новый фондовый рынок. Пока он только в самом начале пути, зато он предназначен исключительно для долгосрочных инвестиций.

Многие стартапы, например «единороги», развиваются вопреки принципам бережливого производства. Скажем, Uber в течение многих лет привлекал миллионы долларов инвестиций, не особо заботясь о том, чтобы отстроить свои бизнес-процессы. Выходит, что яркая бизнес-идея чаще гораздо важнее бережливого производства?

Недавно моя книга «Дао Toyota» вышла в новой редакции, в ней я переписал мои 14 принципов бережливого производства. В частности, последний принцип, посвященный реализации стратегии. Нужно смотреть на весь жизненный цикл компании, а не только на определенный отрезок ее существования. К компаниям, у которых есть масштабные идеи, способные изменить отрасль, сейчас проявляют большой интерес на рынках капитала. В случае с Uber идеей было приложение, сообщающее водителям, что они могут начать зарабатывать, вложив совсем немного средств. И это сработало. Но, с другой стороны, прилетев в аэропорт любого города, вы видите много разных такси. Некоторые пассажиры воспользуются Uber, но большинство, скорее всего, поедут на других. За десять лет эта компания разозлила индустрию, но не смогла заменить ее в одиночку. Uber приносит хорошую выручку и скромную прибыль, она привлекает много внимания, но не как бизнес. ■

КТО ТАКОЙ ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

Профессор промышленной инженерии Мичиганского университета, один из крупнейших в мире специалистов по бережливому производству. В начале 1980-х отправился в Японию, чтобы изучать систему производства Toyota и других автомобильных концернов. В середине 1990-х Лайкер помогал внедрять принципы бережливого производства на заводах Ford. Консультировал такие компании, как Caterpillar, Siemens, Dover Industries, Alcatel-Lucent, Hertz, Volvo, «Росатом». Автор

бестселлера «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», переведенного на 26 языков и проданного тиражом более 1 млн экземпляров, а также соавтор книг «Лидерство на всех уровнях бережливого производства», «Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota», «Система разработки продукции в Toyota». 28 января 2021 года Джеффри Лайкер выступит с мастер-классом на платформе Synergy Online.

Полная версия интервью — на сайте rbc.ru

Инвестиционное послание Губернатора Ростовской области

Мнение
эксперта



Василий Голубев
губернатор Ростовской
области

Конечно, пандемию этого года можно назвать беспрецедентным вызовом для всей экономики. Но, несмотря на все трудности, которые возникают, мы не можем расслабиться и просто ждать ее окончания. Ранее президент страны поставил амбициозную задачу — запустить новый инвестиционный цикл — рост инвестиций в 2030 году должен достичь 70%. Решать эту задачу предстоит нам с вами несмотря на трудности, которые у нас есть сейчас.

Несмотря на снижение налоговых поступлений, мы сохранили в 2020 году все региональные меры поддержки бизнеса. Их общий объем превысил 10 млрд руб. С их помощью действующие донские предприятия модернизируют производства, обновляют основные фонды, и тем самым вносят основной вклад в региональный портфель инвестиций — около 80%. Еще 20% приходится на новые инвестпроекты.

Еще один эффективный стимул к обновлению основных средств — региональная льгота по налогу на прибыль.

Льготные ставки действуют до 2023 года. А значит, нужны новые инструменты, одним из которых может стать инвестиционный налоговый вычет. Категории получателей такого вычета целесообразно расширить. Данным правом важно наделить предприятия ключевых отраслей донской экономики. Отраслевым министерствам поручено подготовить предложения по решению этой задачи.

Сегодня в региональном инвестпортфеле свыше 600 проектов на сумму более 520 млрд руб. Ключевые и самые заметные проекты реализуются в высокотехнологичных сферах — обрабатывающей или пищевой промышленности, машиностроении, сельхозпроизводстве, возобновляемой энергетике, цифровой экономике и логистике.

Если говорить об итогах 2020 года, то стоит упомянуть новые очереди производств кормов для домашних животных «Марс» и крупногабаритной полимерной тары «Ай-Пласт», индустриально-логистический комплекс ПНК Групп. Также сейчас продолжается работа по таким проектам, как: производство льняного масла «Асва», детской развивающей продукции компании «Аль Пако», логистического комплекса «ЮниКосметик», лабораторного комплекса «ПромМаш Тест».

Отдельно стоит выделить ветроэнергетику — в целом по этому направлению реализуется восемь проектов на сумму порядка 70 млрд руб. Уже введены и по-

ставляют электроэнергию на оптовый рынок ветропарки общей мощностью 350 мегаватт (в 2023 году будет мы будем иметь порядка 700 мегаватт). Все это результат совместной работы с нашими стратегическими партнерами — Роснано, Росатомом, итальянской «Энел», финским «Фортум».

Также, если говорить об энергетическом комплексе, совместно с «Газпромом» мы работаем над развитием рынка газомоторного топлива. Создали у себя 22 газозаправочных объекта, из них 12 в текущем году. Новошахтинский завод нефтепродуктов реализует масштабный проект по глубокой переработке нефти на сумму 177 млрд руб.

Ростовская область является одним из традиционных лидеров по экспорту продукции агропромышленного комплекса и сохраняет свои позиции — его объем превышает \$5 млрд. Для понимания, это примерно пятая часть всего российского продовольственного экспорта. И у нас есть данные, что по итогам текущего года он заметно вырастет.

Еще одной важной задачей, была и остается, возобновление темпов производства мяса птицы. В партнерстве с Россельхозбанком и ВЭБ.РФ мы перезапустили с компанией «Дамате» промышленное производство индейки и утки. На повестке дня сейчас возобновление деятельности ряда птицеводческих предприятий, достройка и запуск тепличных комплексов.

Без учета пространственного фактора, вряд ли можно говорить об успехе региона, в том числе в сфере инвестиций. Одно из направлений — развитие пространств для размещения производств, прежде всего в формате индустриальных парков. Хороший пример — включенный в федеральный реестр частный Новочеркасский индустриальный парк. Благодаря полученному статусу, резиденты парка могут претендовать на налоговые льготы, а управляющая компания — на софинансирование своих расходов. Нам предстоит разработать большой пакет региональных преференций как для инвесторов индустриальных и технопарков, так и для будущих их резидентов.

