

Как не провалить переговоры. Мастер-класс по айкидо Ирины Хакамады

Pro

О БИЗНЕСЕ
ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 5-6 (97)
2018

 БЕЛАРУСБАНК



SMART
ECONOMY

Что ждет экономику в новом году



ВСЕГДА РЯДОМ!

 **БЕЛАРУСБАНК**

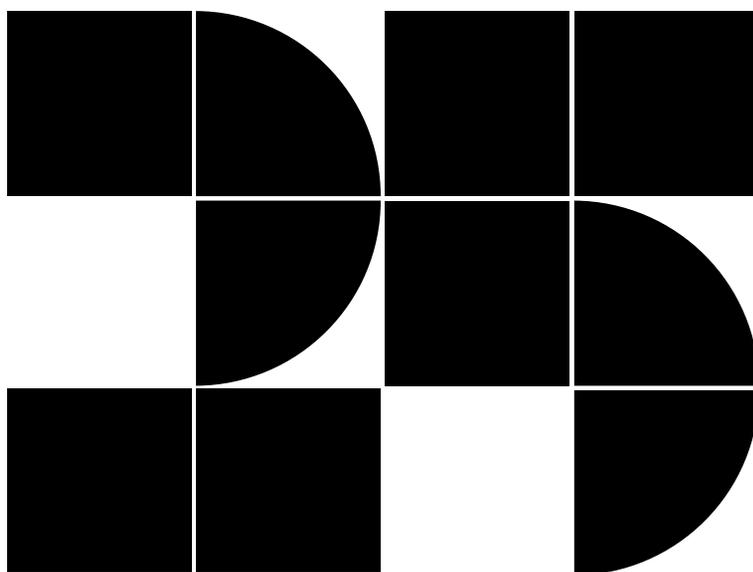
УНП 100325912 ОАО "АСБ Беларусбанк"



Стратегия «Беларусбанка» по реорганизации сети отделений основана на том, чтобы ресурсы, в частности человеческие, работали максимально эффективно.



Сейчас ситуация изменилась: пришла новая волна топ-менеджеров, а «красные директора» уходят в прошлое. Они были частью эпохи и выполняли исключительно требования государства. Новое поколение вписывается в требования не только властей, но и современного мира.



**героев PRO Беларусбанк
в 2018 году**



ЦИТАТЫ PRO

25 героев PRO Беларусбанк
в 2018 году

стр. 6

НОВОСТИ

стр. 16

ЦИФРЫ

стр. 18

ЭКОНОМИКА

Виктор Ананич:

банковский бизнес будущего — это
разумное сочетание бизнеса и социальной
ответственности

стр. 20

FUTURE

SMART ECONOMY

стр. 28

АЛЕКСАНДР ТУРЧИН

стр. 30

СЕРГЕЙ ГУРИЕВ

стр. 35



Беларусь как
страна с откры-
той рыночной
экономикой
уже сталкивает-
ся с мировыми
вызовами и
учится проти-
востоять им.



НОМЕР ПОДГОТОВЛЕН ОТДЕЛОМ
КОММУНИКАЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ
ИНФОРМАЦИИ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Главный редактор: **Евгения ЖУКОВСКАЯ**
Креативные редакторы: **Оксана Минина,**
Дмитрий Симонов, Юлия Парчук
Арт-редактор: **Екатерина Капуста**
Стиль-редактор: **Виктория Кухарева**

Редакционный совет:

Марина Ленчевская
(председатель совета),
Дмитрий Бакиновский,
Евгения Жуковская,
Александр Егоров,
Сергей Гиращ,
Елена Лагунина,
Игорь Рудый,
Екатерина Шафранович

АДРЕС РЕДАКЦИИ:

220089, г. Минск, пр-т Дзержинского, 18
Тел.: (017) 200-55-14,
тел./факс: (017) 200-49-78
Рукописи не рецензируются
и не возвращаются.
Вся информация действительна
на момент сдачи номера в печать.

Свидетельство о государственной
регистрации № 969.
Выдано 17 декабря 2013 года
Министерством информации
Республики Беларусь.
Подписано в печать 08.02.2019 г.
Бумага мелованная.
Формат 60x84 1/8.
Печать офсетная.
Усл. печ. л. 6,51
Тираж 3000 экз.

Мнение редакции может не совпадать
с мнением героев материалов.

Отпечатано в ООО ТМ «АРГО-ГРАФИКС»,
ул. Гало, д. 148а
220131, г. Минск.
ЛП № 02330/110 от 30.04.2004 г.



«При нынешнем уровне экономического роста, Беларуси потребуется около четырех десятилетий, чтобы достичь уровня доходов, например, Германии».

ЖАК МИНЬЯН

стр. 38

ДЕНИС ФИЛАЗАФОВИЧ

стр. 41

ГАЛИНА АНДРОНОВА-ВИНСЕЛЕТ

стр. 44

«Объем хайпа, который получила тема IT в Беларуси, непропорционален вкладу отрасли в развитие экономики. Думаю, со временем интереса станет меньше».



ВИКТОР ПРОКОПЕНЯ

стр. 47

САТУ КАХКОНЕН

стр. 50



Государство должно решать важную задачу, которую не может решить частный сектор — максимально минимизировать макроэкономические и институциональные риски.

ЭКСПЕРТЫ

С прицелом в будущее

Александр Заборовский о предсказуемости экономики, декрете о ПВТ 2.0 как «регулярной «песочнице», партнерстве бизнеса и государства

стр. 52

«Если что-то происходило вчера, то оно, скорее всего, произойдет и завтра». Что ждет нашу экономику в 2019 году
стр. 58

SMART ECOLOGY

стр. 72

ЭКОЛОГИЯ

«Сегодня в Минске мы не можем вырастить полноценное здоровое дерево»

стр. 74

Как заботятся об окружающей среде в Европе и США

стр. 80

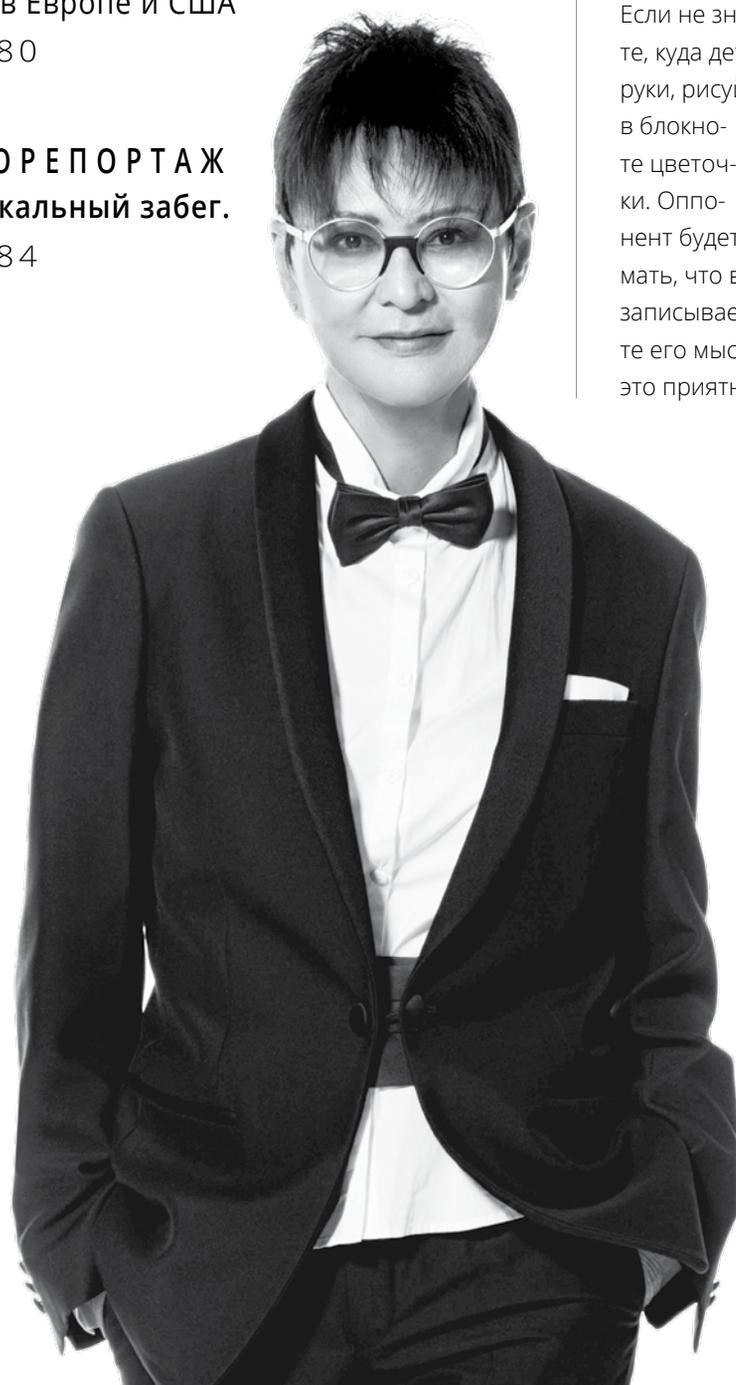
ФОТОРЕПОРТАЖ

Вертикальный забег.

стр. 84



Если не знаете, куда деть руки, рисуйте в блокноте цветочки. Оппонент будет думать, что вы записываете его мысли, это приятно.



ПРОФЕССИИ БУДУЩЕГО

Восемь специалистов, которые появятся на рынке труда в ближайшее время

стр. 64

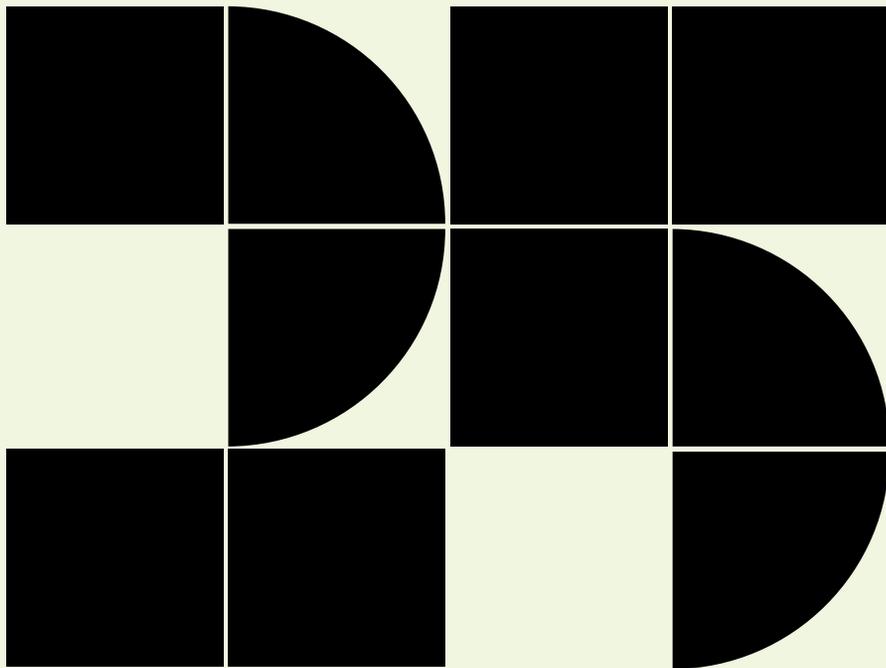
МАСТЕР-КЛАСС

Как не провалить переговоры. Мастер-класс по айкидо Ирины Хакамады

стр. 66

МЕ Цифровая перспектива	ЛП Рецепт успеха	СЯ Рецепт успеха	АЕ Точка отрыва	ВА Рецепт успеха
ДП Цифровая перспектива	ПД Современное образование	ЯЛ Рецепт успеха	ИГ Современное образование	АТ Цифровая перспектива
ДА Точка отрыва	ВМ Цифровая перспектива	МШ Современное образование	ИХ Современное образование	ЮШ Точка отрыва
ДБ Рецепт успеха	АК Цифровая перспектива	ДК Современное образование	ЕЛ Современное образование	ЮХ Цифровая перспектива
ДЗ Точка отрыва	ВЧ Современное образование	АТ Точка отрыва	НМ Цифровая перспектива	ТЧ Цифровая перспектива

ТАБЛИЦА ГЕРОЕВ PRO БЕЛАРУСБАНК-2018 СОСТОИТ ИЗ 25 ЭЛЕМЕНТОВ. СТОЛЬКО ЛЮДЕЙ В ЭТОМ ГОДУ ГОВОРИЛИ С НАМИ О НЫНЕШНЕМ СОСТОЯНИИ И БУДУЩЕМ БЕЛОРУССКОГО IT, МЕДИЦИНЫ, ОБРАЗОВАНИЯ, ПРОМЫШЛЕННОСТИ, КУЛЬТУРЫ, СТРАХОВАНИЯ. ОНИ ОТВЕЧАЛИ НА ОСТРЫЕ, НЕ ВСЕГДА ПРОСТЫЕ ВОПРОСЫ, ДЕЛИЛИСЬ ПЛАНАМИ, ПРЕДПОЛАГАЛИ, КУДА БУДЕТ ДВИГАТЬСЯ БЕЛАРУСЬ И КАК РАЗВИВАТЬСЯ. В ПОСЛЕДНЕМ ВЫПУСКЕ 2018-ГО МЫ СОБРАЛИ ВСЕХ ГЕРОЕВ ВМЕСТЕ И ПРОЦИТИРОВАЛИ ИХ ЕЩЕ РАЗ.



героев PRO Беларусбанк в 2018 году

Максим Емельянов, Лариса Пекурова, Сергей Якубицкий,
Александр Егоров, Владислав Андросов, Дмитрий Пытко, Павел
Данейко, Ярослав Лихачевский, Илона Геращенко, Артур Туманов,
Дмитрий Асташенко, Виктор Мартинович, Марына Штрахава,
Игорь Худницкий, Юрий Шувалов, Дмитрий Бакиновский, Андрей
Кремез, Дмитрий Красковский, Елена Лагунина, Юрий Храмой,
Дмитрий Заболотный, Валентина Чекан, Алексей Тарарук,
Николай Марковник, Татьяна Черниговская.

МЕ

№ 1

Цифровая перспектива

Максим Емельянов Беларусбанк

Тема:
экономика



«Многое будет зависеть от мировых цен и от курса белорусского рубля к иностранным валютам. Также необходимо учитывать, что на ИПЦ будет «давить» необходимость повышения уровня возмещения населением затрат на ЖКХ, что приведет к росту регулируемых цен. Также повышающее влияние на инфляцию может оказать рост заработных плат, необеспеченный ростом производительности труда и созданием высокопроизводительных рабочих мест».

ЛП

№ 2

Рецепт успеха

Лариса Пекурова Evaclinic

Тема:
медицина



«Мы активно используем телемедицину в работе с иностранными пациентами. Начали внедрять консультации по результатам анализов и пройденных обследований. Это не совсем привычный формат для пациентов. Живое общение они предпочитают больше. Но есть группы — особенно молодые девушки, бизнес-леди, — которые очень активно пользуются «дистанционной медициной». Считаю, что телемедицина — один из самых растущих трендов в здравоохранении. Мы новаторы, поэтому мы в тренде».

СЯ

№ 2
Рецепт успеха**Сергей
Якубицкий****Белгосстрах**Тема:
страхование

«Основное количество застрахованных — это, конечно, Минск и областные центры. Из регионов в основном все застрахованные едут лечиться и проходить обследования в областные центры или в частные медцентры. Почему так происходит? Мы этот вопрос обсуждали в Минздраве. Надо улучшать качество услуг не только в крупных городах, но уделять внимание и районным центрам».

АЕ

№ 4
Точка отрыва**Александр
Егоров****Беларусбанк**Тема:
промышленность

«Для большинства белорусских компаний на внутреннем рынке конкурентов нет и стимула меняться тоже. Да, есть рекомендации сверху, со стороны правительства, о том, что надо трансформироваться и как это делать, но посыл сверху это не посыл снизу. Плюс ко всему Россия закрыла свой рынок для большого количества иностранных товаров, это тоже не способствует интенсивному развитию белорусской промышленности».

ВА

№ 2
Рецепт успеха**Владислав
Андросов**
Med Travel
BelarusТема:
медицина

«Неделю назад у нас прооперировался американец. Он выбирал между Коста-Рикой, Мексикой, Кубой, Румынией, Болгарией, Чехией и Беларусью. На лечении у нас пациент сэкономил более \$20 тыс. Получается, мы выиграли у шести стран, которые находятся на огромном расстоянии. Если вдуматься, то это глобальная конкуренция».

ДП№ 1
Цифровая
перспектива**Дмитрий
Пытко****Solbegsoft**Тема:
цифровые технологии

«С одной стороны, у нас достаточно хорошая база для IT-сектора: высокий уровень образования, хорошо подкованные технические специалисты. Нам мешает только то, что мы реально маленькие: количество специалистов с той же Индией сравнивать не приходится. С другой стороны, уровень использования высоких технологий внутри страны низкий. При том что мы имеем отношение к развитию мирового IT за счет аутсорсинговых компаний. Мы можем использовать этот опыт для построения концепции того же цифрового государства, как, например, в Эстонии».

ЯЛ№ 2
Рецепт успеха**Ярослав
Лихачевский****Deepdee**Тема:
медицина

«В нашем проекте многие видят социальную составляющую, потому что цель стартапа — сделать медицину доступнее. Когда мы сможем предоставить доступ к лучшей медицинской экспертизе через алгоритмы искусственного интеллекта в любой точке мира, то для людей эти услуги станут доступнее как физически, так и экономически. В то же время, если ты делаешь нужный людям проект, обязательно найдется тот, кто захочет за него заплатить».

ПД№ 3
Современное
образование**Павел
Данейко****Бизнес-школа
ИПМ**Тема:
образование

«Сейчас ситуация изменилась: пришла новая волна топ-менеджеров, а «красные директора» уходят в прошлое. Они были частью эпохи и выполняли исключительно требования государства. Новое поколение вписывается в требования не только властей, но и современного мира. Оно в состоянии вести диалог как с советским, так и нынешним поколением. Поэтому сегодня у нас учится немало топ-менеджеров госкомпаний. Это люди возраста 35+, динамичные, интересные, которые привносят в дискуссии любопытный вклад. Они с другой ценностной ориентацией, с другой конфигурацией жизни».

ИГ№ 3
Современное
образование**Илона
Герщенко****Частный
детский сад**Тема:
образование

«Сфера детского образования требует недетского управления. Она похожа на гостиничный бизнес: можно аккуратно застелить постель, встретить в аэропорту, но невкусно накормить в ресторане и в итоге получить негативный отзыв, потерять клиента. В образовании как в сфере услуг ситуация похожая: каждую минуту у клиента заново складывается впечатление о нас, а мы каждую минуту формируем это впечатление. И при этом работаем не только для ребенка, но и для родителей, каждый из них должен остаться доволен, к каждому важно найти подход».

АТ

№ 1
Цифровая
перспективаАртур
Туманов

Tesla-cars

Тема:
бизнес

«Постепенно Tesla начинают появляться на вторичном рынке. Люди более обеспеченные хотят новую модель, а старую продают. У нас многие покупают 10–15-летние Mercedes по относительно доступной цене, но самой старой Tesla 2013 года выпуска всего пять лет. Достаточно еще пять лет подождать, чтобы машины с рук стали доступнее».

ВМ

№ 1
Цифровая
перспективаВиктор
Мартиневич

Писатель

Тема:
литература

«У нас ни в одной сфере нет неоспоримого авторитета. Взять хотя бы Михалка. Он был героем, потом ушел в Brutto, все стали считать его правым качком, а его рифмы — ниже плинтуса. Еще один пример — Светлана Алексиевич. Она получает Нобелевскую премию, держится в топах, потом происходит ситуация с «домом Чиж», и люди считают ее почему-то ненастоящим писателем, не авторитетом. Для меня Михалок — авторитет, Алексиевич, Горват — тоже. Но я в меньшинстве. И это удивляет».

ДА

№ 4
Точка отрываДмитрий
Асташенко

Бизнесмен

Тема:
промышленность

«В нашей стране законы устроены так, что государство не желает четко отличать, где твои решения были коммерческим риском и предпринимательской неудачей, а где ты сам сознательно воровал деньги. Этот вопрос решается методом обуха: надо посадить, чтобы остальные боялись. Вот все и боятся. Это неправильно. Когда один акционер приворочивает деньги у другого, государству до этого никаких дел. А если речь идет о государстве как акционере, у которого воруют, сразу же сажают без вариантов».

МШ

№ 3
Современное
образованиеМарына
ШтрахаваЖывая
бібліятэкаТема:
адукацыя

«У нас нідзе не вучаць культуры камунікацыі, таму што можна проста паразмаўляць і вырашыць праблему. Атрымліваецца, што людзі спрабуюць адстаяць сваю ідэнтычнасць, але робяць гэта настолькі дэструктыўна, што лепш ад гэтага не становіцца. Такая манера паводзінаў навязваецца ў школе, ва ўніверсітэце. І нават калі ты не глядзіш тэлевізар, не слухаеш радыё і не чытаеш газеты, усё роўна «правільнае» меркаванне глядзіць на цябе з плакатаў, заліваецца ў вусы рэкламай у метро — усё роўна ў цябе трапляе. І не маючы крытычнага мыслення, ты прымаеш усё гэта, і частей за ўсё цябе потым складана ў нечым пераканаць».

ИХ№ 3
Современное
образование**Игорь
Худницкий****Business
Intelligence Club**Тема:
образование

«Родители платят немалые деньги за обучение, но студенты такой вклад не ценят и считают, что от этого нет никакой пользы, они не ходят на пары, им неинтересно. Выходят из вуза и говорят, что высшее образование ничего не дает. Эта цепочка нелогичная, и ее нужно менять. Причем чем быстрее, тем лучше».

ДБ№ 2
Рецепт успеха**Дмитрий
Бакиновский**
БеларусбанкТема:
страхование

«Для компании приоритетнее инвестировать в здоровье уже подготовленных лояльных сотрудников, чем оплачивать больничные или подбирать новых кандидатов. Это особенно важно, когда речь идет о ТОП-менеджерах, так как на них лежит большая ответственность, а продолжительное отсутствие ключевых сотрудников чревато убытками. Поэтому разумно подходить дифференцированно к определению пакетов медуслуг».

ЮШ№ 4
Точка отрыва**Юрий
Шувалов****ОАО «Слуцкий завод
подъемно-транспортного
оборудования»**Тема:
промышленность

«Для того чтобы бизнес спокойно шел на сотрудничество с госкомпаниями, в стране должна быть создана нормальная правовая база. Закон не может иметь обратную силу. У нас иногда эта обратная сила имеет место быть. Плюс ко всему руководитель предприятия независимо от формы собственности должен перестать бояться принимать решения, перестать бояться ответственности, аргументированно отвечать за принятые решения. А контролирующим органам нужно перестать «кошмарить» бизнес. Ситуация хоть и медленно, но меняется, на нее в том числе влияют те люди, которые не так давно пришли в правительство».

АК

№ 1

Цифровая
перспектива**Андрей
Кремез****SolbegSoft**

Тема:

цифровые технологии

«Многие считают, что зарплаты айтишников необоснованно раздуты. Во-первых, чтобы получать хорошие деньги, нужно вложиться в образование. Кроме того, работники IT-сферы немало времени уделяют самообразованию. Ведь в сфере информационных технологий все очень быстро меняется: стандарты дизайна, языки программирования. Чтобы оставаться в теме, нужно успевать следить за трендами и подтягивать знания».

ЕЛ

№ 3

Современное образование

**Елена
Лагунина
Беларусбанк**

Тема:

образование

«Работники утаивают знания не только по финансовым причинам, но и банально из-за нежелания делиться опытом или непонимания, что информация может быть полезна кому-то из коллег. В таком случае руководителю стоит избегать ситуаций, когда один работник приобретает монопольные знания. Важно выстроить процесс обмена информацией до того, как ключевой сотрудник либо решит покинуть компанию, либо выйдет на пенсию».

ДК

№ 3

Современное
образование**Дмитрий
Красковский****Беларусбанк**

Тема:

образование

«Не могу сказать, что обучение по программе MBA сейчас напрямую влияет на принятие каких-то управленческих решений, но оно развило критическое мышление, умение работать в команде, самоорганизацию, навыки разрешения конфликтов и ведения переговоров. При этом мы научились понимать принятые в мире методы ведения бизнеса и культуру других народов. В то время именно в бизнес-школе мы получили первые навыки управленческого учета и маркетинга, общее понятие международных стандартов финансовой отчетности, основы организации и управления проектами».

ЮХ№ 1
Цифровая
перспектива**Юрий
Храмой****IT-компания
Лондон**Тема:
цифровые технологии

«На стройках, в ресторанах — оплата почасовая. Айтишнику, который работает по контракту, озвучивается годовая. «Грязными» выходит \$42—98 тыс., хороший специалист может зарабатывать до \$140 тыс. Правда, немалую часть от этой суммы съедают налоги, например, с \$70 тыс. на руки сотрудник получит около \$53 тыс. Заработная плата до \$11 тыс. налогом не облагается. Некоторые айтишники предпочитают работать по договору подряда. С одной стороны, работа есть не каждый день, но с другой — хороший специалист в день может иметь до \$700».

ВЧ№ 3
Современное
образование**Валентина
Чекан****Частная школа
Steam**Тема:
образование

«Базовое STEAM-образование есть в Западной Европе, США, но не в Беларуси. Наши частные школы не имеют профиля, а значит, занимаются примерно тем же, чем и государственные. А ребенку нужны естественнонаучные, математические, инженерные знания. К сожалению, в обычной общеобразовательной школе или гимназии получить эти знания сложно. По поводу стоимости обучения: свою задачу мы видели в том, чтобы максимально уменьшить цену».

ДЗ№ 4
Точка отрыва**Дмитрий Заболотный**
ПортнойТема:
легкая промышленность

«Модный рынок слишком переполнен вещами. Сейчас в аутлетах, на распродажах и в стоках можно найти одежду, которая была сделана для супермодных показов десятилетней давности. В принципе, человек может одеваться в стиле любой эпохи и времени. Работа портного — это другая история. В мире моды они всегда стояли особняком. Они создают одежду под конкретного человека, которому не нужно быть модным, а хочется красиво выглядеть. Ведь модный и красивый это не всегда одно и то же, а нередко совершенно полярные вещи».

АТ

№ 4

Точка отрыва

Алексей Тарарук

Мусороперерабатывающий
сортировочный завод

Тема:

промышленность



«Культура раздельного сбора у нас пока не совершенна. В идеале мы хотим, чтобы минчане сортировали мусор и выбрасывали пластиковые бутылки в баки для пластика, а картонные коробки — в баки для бумаги. Сейчас в эти контейнеры бросают все подряд. Есть проблема мусоропроводов, которые вообще не предназначены для раздельного сбора. А если их заварить, то нужно организовать во дворе площадку для баков. На это тоже нужны деньги».

ТЧ

№ 1

Цифровая
перспектива

Татьяна Черниговская

Доктор
биологических
наук, профессор

Тема:

наука



«Доказано: если сканировать мозг интернет-зависимого человека, получим ту же картину, что и у наркомана или алкоголика. Это изменение в мозгу. Наблюдается у живущих в цифровую эпоху нарушение концентрации, дефицит внимания. Это тоже признаки болезни. Если это не прекратится, ничего хорошего не будет, ведь общество не может состоять из тупиц. Конечно, отменить гаджеты и интернет невозможно, да никто и не планирует».

НМ

№ 1

Цифровая перспектива

Николай Марковник

VP Capital Belarus

Тема:

цифровые технологии

«Беларусь относится к перспективным странам. Уверен, что принятие Декрета № 8 придаст дополнительный импульс для развития IT в нашей стране. У нас появится много новых команд и интересных проектов. Мы очень похожи на такие страны, как Израиль и Финляндия. У нас небольшое количество населения и ориентация на внешние рынки. Но в отличие от этих стран мы свой потенциал еще не до конца раскрыли и реализовали».



ПОЛИТИКА

1



Владимир МАКЕЙ
Министр иностранных
дел Беларуси

«Белорусы на протяжении многих веков мечтали о независимости, поэтому сегодня страна просто обязана оставаться суверенной».

БИЗНЕС

2



Сергей НОВИЦКИЙ
Глава компании
«Хенкель Баутехник»

«Согласно плану развития малого и среднего предпринимательства, к 2020 году его доля должна увеличиться до 40%. Но тут уже до 2020 года осталось ничего. Я думаю, если за 10–15 лет мы достигнем 50%, будет очень хорошо».

3



Виктор ПРОКОПЕНЯ
VP Capital

«Экономика будущего — это экономика знания, поэтому нужно вкладывать средства в образование».

4



Ольга ЩЕРБИНА
Глава представительства
Международной
финансовой корпорации

«Я не нашла упоминания о поддержке женского предпринимательства ни в одном программном документе по развитию бизнеса в Беларуси на долгосрочный период».

Экономика

Реестр о лжепредпринимателях больше не пополняют

С 1 января отменен Указ № 488 «О некоторых мерах по предупреждению незаконной минимизации сумм налоговых обязательств». Реестр лжепредпринимателей больше не пополняется. Кроме того, аннулируются не все сделки с такими структурами. В каждом конкретном случае, когда будут подозрения по действиям с рискованным субъектом хозяйствования, будут изучаться все обстоятельства. И корректировать налоговую базу будут только на конкретную сделку.

Дедолларизация продолжается

С 1 марта физлицам предоставляется право без разрешения Нацбанка открывать банковские счета в иностранных банках и перечислять на них денежные средства. Но по-прежнему нужно будет получать разрешение на размещение средств в иностранном банке во вклад либо на перечисление денежных средств из банка в Беларуси на счет по учету вкладов, открытый в иностранном банке.

Власть

Плановый контроль заменили на выборочный

С этого года контролеры будут проверять субъекты хозяйствования, руководствуясь оценкой риска совершения правонарушений и высокой степени их негативных последствий. В первом полугодии на основе этих критериев для проверки отобрали 3,2 тыс. субъектов. В планировании участвовали около 25 контролирующих органов, которые в общей сложности проанализировали более 27 тыс. субъектов.

Ритейл

«Бусліка» продали

Польская компания CDRL закрыла сделку по покупке 90% долей белорусской «Торгово-промышленной группы Вест Ост Юнион», владеющей сетью магазинов товаров для детей «Буслік». Также свою долю в белорусском ритейлере продал и Европейский банк реконструкции и развития, который в 2009 году купил за \$3 млн 25,5% долей «Вест Ост Юнион». В результате сделки ЕБРР продал 22,95% своих акций компании CDRL, а 2,55% акций — генеральному директору и миноритарному акционеру сети «Буслік».

«Евроторг» развивает еще одну сеть

Уже открыты 15 новых магазинов под названием «Хит! Экспресс», из которых 14 — это переформатированные «Евроопты». Средняя площадь торгового зала составляет около 100 квадратных метров. Магазины работают в формате жесткого дискаунтера с узким ассортиментом и отсутствием на полках скоропортящихся продуктов.

Промышленность

БМЗ подписал рекордный контракт

Контракт подписан на поставку в 2019 году 32,8 тыс. тонн металлокорда с концерном Continental. Этот объем — максимальный за весь 23-летний период сотрудничества двух компаний. Сотрудничество между компаниями началось в 1995-м. Первый контракт был подписан на 15 тыс. тонн. В 2018 году БМЗ отгрузил на заводы Continental в семи странах: ФРГ, Румынии, Словакии, Чехии, Мексике, Эквадоре и РФ — почти 30 тыс. тонн металлокорда.

5



Олег ХУШАЕНОВ
Глава «Зубр Капитал»

«Предприниматель может неосознанно нарушить закон, но он всегда заинтересован договориться с властью».

ЭКОНОМИКА

6



Максим ЕРМОЛОВИЧ
Министр финансов Беларуси

«Бюджет Беларуси на 2019 год сформирован по достаточно жесткому сценарию развития экономики, соответственно, в нем вводится режим экономии для бюджетных организаций».

7



Павел КАЛЛАУР
Председатель правления
Нацбанка Беларуси

«Риск того, что мы столкнемся с импортом инфляционно-девальвационных процессов из России, велик».

ДЕМОГРАФИЯ

8



Ирина КОСТЕВИЧ
Министр труда и
социальной защиты

«По прогнозам, к 2030 году удельный вес жителей страны в возрасте 65 лет и старше будет более 20%».

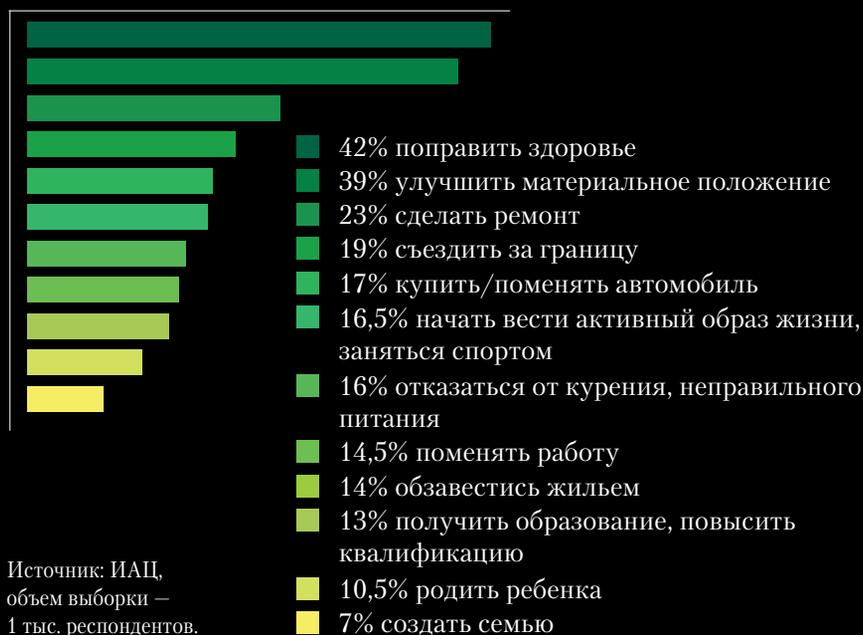
\$1 000 000 000

СОСТАВИЛ ЭКСПОРТ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВХОДЯЩИХ В СИСТЕМУ ГОСКОМВОЕНПРОМА (С 2004 ПО 2017 ГОДЫ ЭТА ЦИФРА ВЫРОСЛА ПОЧТИ В 7 РАЗ)

1700

на столько миллионеров в США становится больше каждый день. Согласно статистическим данным, в Америке более 8 миллионов домашних хозяйств с доходом более \$1 млн в год, и в эту сумму не входят недвижимость и предметы роскоши.

ЖЕЛАНИЯ БЕЛОРУСОВ НА 2019 ГОД



столько денег понадобилось на создание памятника корове, который установили недалеко от Комаровского рынка

Br275 000

3 000 000 000 000 000

СТОЛЬКО ДЕРЕВЬЕВ НА ЗЕМЛЕ НАСЧИТАЛИ УЧЕНЫЕ, ПРИ ЭТОМ ЗВЕЗД В МЛЕЧНОМ ПУТИ — ВСЕГО 400 МЛРД

\$7 018 000 000

ЗОЛОТОВАЛЮТНЫЕ РЕЗЕРВЫ БЕЛАРУСИ НА ФЕВРАЛЬ 2019 ГОДА

20–30%

столько работоспособного населения на Западе занимается каким-либо видом дополнительной независимой подработки по опросу консалтинговой компании McKinsey

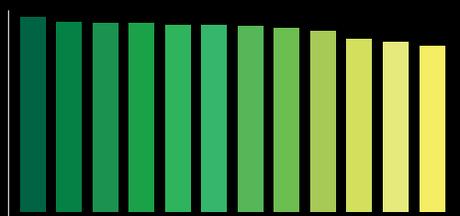
9,6%

составляет отношение выплат домашних хозяйств Беларуси по долгам к размеру их доходов

5%

такую задачу по инфляции поставили перед Нацбанком и Правительством на 2019 год

РЕЙТИНГ СТРАН МИРА ПО ИНДЕКСУ УРОВНЯ ОБРАЗОВАНИЯ



- Австралия 0,939
- Дания 0,923
- Новая Зеландия 0,917
- Норвегия 0,916
- Германия 0,914
- Ирландия 0,91
- Исландия 0,906
- США 0,9
- Нидерланды 0,897
- Великобритания 0,896
- Беларусь 0,834
- Россия 0,816
- Украина 0,803

Источник: Программа развития ООН, Индекс измеряет достижения страны с точки зрения достигнутого уровня образования ее населения по двум основным показателям: индекс грамотности взрослого населения (2/3 веса), индекс совокупной доли учащихся, получающих начальное, среднее и высшее образование (1/3 веса).

250 000 000

такое количество школьников по всему миру посещает занятия формально и не усваивает информацию, согласно исследованиям ООН, причина тому — устаревшие подходы к образованию

180 000

столько тонн картофеля «не добрали» сельскохозяйственные предприятия Беларуси

Br1025

такая средняя зарплата планируется по стране в 2019 году



ВИКТОР АНАНИЧ: «НИ ОДИН БЕЛОРУССКИЙ БАНК СЕГОДНЯ- ЗАВТРА НЕ ПРЕВРАТИТСЯ В ТИНЬКОФФ БАНК»



Текст:
Оксана МИНИНА

Об итогах и социальной направленности бизнеса

— Какие результаты показал банк в 2018-ом году?

— Прошлый год для нас был успешным. Основные показатели эффективности выросли, полученная прибыль позволила увеличить рентабельность капитала почти в 2 раза по сравнению с уровнем 2017 года.

— Рост эффективности бизнеса может как-то коррелировать с его социальной направленностью?

— Такие понятия как «экономическая эффективность», «рентабельность» и «социальные функции» для бизнеса являются разнонаправленными, но в то же время — они не взаимоисключающие. Объясню почему. Выполнение банком отдельных социальных функций, к примеру, повышение финансовой грамотности населения, способствует росту доверия к банковской системе, это в свою очередь ведет к притоку новых лояльных клиентов, росту продуктовой нагрузки и показателей бизнеса. Поэтому задача, которую перед банком поставил Президент (сохранять социальную направленность — прим. автора), косвенно способствует повышению не только нашей эффективности, но и других банков, а также формирует положительный эффект для белорусской экономики в целом.

С другой стороны, не стоит забывать и о корпоративной социальной ответственности, которая характерна для зрелого бизнеса, понимающего важность и необходимость развития общества и его отдельных нерыночных компонентов, которые зависят от добровольных и безвозмездных инвестиций. «Беларусбанк» рассматривает соци-

ВЗЯТЫЙ СТРАНОЙ КУРС НА ЦИФРОВИЗАЦИЮ И ЦИФРОВУЮ ЭКОНОМИКУ РАНО ИЛИ ПОЗДНО КОСНЕТСЯ ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ. НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ УДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ УЖЕ АКТИВНО ВНЕДРЯЮТ IT-ИННОВАЦИИ, НЕКОТОРЫЕ ЖДУТ ЛУЧШЕГО ВРЕМЕНИ. КАКОЙ ИЗ ЭТИХ ВАРИАНТОВ ВЫБИРАЕТ БЕЛУРУССКАЯ БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА? КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОСТИГ В ПРОШЛОМ ГОДУ КРУПНЕЙШИЙ ЕЕ ИГРОК — «БЕЛАРУСБАНК» И КАК ПЛАНИРУЕТ РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС В БУДУЩЕМ? ПОЯВИТСЯ ЛИ В НАШЕЙ СТРАНЕ ТИНЬКОФФ-БАНК И УЙДУТ ЛИ БАНКИ ПОЛНОСТЬЮ В ОНЛАЙН? НА ЭТИ И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ ОТВЕЧАЕТ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «БЕЛАРУСБАНКА» ВИКТОР АНАНИЧ.

Банк трансформируется также, как и трансформируется наше общество.

альные проекты не как дополнительную статью расходов, а как возможность показывать устойчивые финансовые результаты и более высокие рейтинги в рамках репутационных аудитов.

— Сколько «Беларусбанк» в прошлом году направил на спонсорские проекты?

— На различные благотворительные и спонсорские проекты в 2018-м банк направил почти 4,5 млн рублей. Но не все можно оценить деньгами — зачастую обычное внимание со стороны банка, участие в различных мероприятиях для людей намного важнее, чем полученные денежные средства.

— Если судить по результатам работы банка, корректировать некоторые пункты стратегии развития не пришлось?

— Не реализовалась ни одна из угроз, которые мы для себя прогнозировали. Плюс ко всему в прошлом году мы работали в условиях роста белорусской экономики, по итогам года он составил 3%, низкой инфляции, она сложилась на уровне 5%, роста доходов населения, ре-

альная зарплата в 4-ом квартале наконец достигла 1000 рублей и реальные доходы выросли на 12%. Пока мы видим, что заложенные в нашу стратегию тезисы позволяют банку адекватно реагировать на внешние вызовы и угрозы. В корректировках нет необходимости.

Об угрозах для банков

— **Появление на рынке небанковских финансовых организаций и рост количества технологических проектов в области финансовых сервисов — это угроза для банков?**

— С одной стороны, это угроза, но с другой — возможность, дополнительный стимул к изменениям и трансформации. Правда, этот стимул появился не вчера-сегодня. Финтех менял традиционную банковскую сферу несколько раз. В 1960-х годах прошлого века в мире появились платежные карты и банкоматы для удаленного обслуживания, в 70-х — создана система межбанковских коммуникаций SWIFT, в 1990-х появились первые онлайн-банки, которые оказывали услуги на расстоянии.

Конечно, сегодня финтех несет более масштабные изменения для банковского бизнеса: технологии могут изменить его, как изменили телекоммуникации, издательское дело, музыку.

— **Какие ниши банковского бизнеса могут занять финтех-компании?**

— На данном этапе жизни и в условиях белорусской экономики у традиционных банковских организаций есть преимущества в виде масштаба, бренда, репутации и существующей сети отделений. Но это пока, поодиночке финтех-компании мало чем могут угрожать большим банкам, надо понимать, что их количество может привести к синергетическому эффекту.

Какие направления они могут захватить? Рынок кредитования, страхования, международные денежные переводы, онлайн-, мобильные платежи, удаленное консультирование, цифровую валюту и технологию блокчейн, краудсервисы.

Но основное конкурентное преимущество финтех компаний — скорость и гибкость. Если банки трансформируются и станут такими же быстрыми и гибкими, то названные риски для банковской системы не реализуются.

— **Получается, для того чтобы не упустить рынок банкам нужно максимально быстро уйти в онлайн?**

— Похожим путем пошли в Германии. Банковская система этой страны, помимо финансового регулятора, состоит из нескольких системо-



В некоторых банках серьезно снизилась маржа и уменьшилась прибыль.

Думаю, внутри банков будут формироваться и развиваться экосистемы цифровых бизнесов.

бразующих банков и многочисленных региональных банков, и сберкасс. Малые и средние банки там сгруппированы вокруг Центробанка, он предоставляет различные технологические сервисы и капиталы, а прочие банки выступают своего рода агентами-посредниками. Думаю, это не наша история.

Что касается трансформации банков из традиционных в виртуальные, то она уже происходит. Правда, это не значит, что, к примеру, «Беларусбанк» был и вдруг его не стало или он был одним, а за неделю-две превратился в другой. На белорусском рынке будут и дальше сочетаться традиционные и ультрасовременные формы представления банков и их услуг на рынке. На какой стороне будет перевес, зависит в первую очередь от предпочтений потребителей банковских услуг, а также от состояния экономики, технической, телекоммуникационной оснащенности, от благосостояния общества и его готовности к восприятию продуктов в новой форме.

О закрытии отделений и цифровизации

— **Белорусское общество воспринимает виртуальные банковские продукты?**

— Часть потребителей не готова к переходу на цифровые банковские услуги. Понимаете, банки много лет говорили своим клиентам: «Вот мои сервисы, кому надо — пользуйтесь». Сегодня у банков другой месседж: «Я знаю, где вы находитесь и приду туда, чтобы вам было удобно мной воспользоваться». Банкинг уже есть везде, где надо пользователю. В мобильных телефонах, социальных сетях, информационных сервисах, в электронном бизнесе, Интернете вещей. В любом месте, где может возникнуть потребность в банковских сервисах.

При этом мы видим, что сейчас у белорусского общества сохраняется потребность в офлайн-отделениях. Поэтому наш банк сегментирует клиентов на определенные группы, для которых разрабатываются различные ценностные предложения и предлагаются продукты и услуги исходя из потребностей различных сегментов. Я уверен, что банк бу-

дет существовать в комбинированном виде, серьезно наращивая объемы операций в виртуальной форме.

— Курс на диджитализацию предполагает серьезную оптимизацию отделений? Как изменилось их количество и структура?

— На начало 2019 года по всей территории Беларуси работало 1332 отделения, большая часть из них, 710, остается в сельской местности. За прошлый год количество отделений уменьшилось на 146.

В ближайшем будущем мы продолжим оптимизацию сети отделений, в первую очередь это коснется нерентабельных отделений. Но в то же время мы будем вести активное сотрудничество с «Белпочтой» для удовлетворения потребностей клиентов, которые нуждаются в офлайн услугах. Большое внимание будет уделяться и развитию дистанционных каналов обслуживания. Вместе с тем, мы также рассматриваем вопросы открытия новых отделений в наиболее перспективных районах.

Задавая эти вопросы, полагаю, вы клоните к тому, что банк всячески стремится сохранить традиционную форму бизнеса, несмотря на мировые тенденции. Но это не так. Нам близок опыт скандинавских стран, в которых, подчеркиваю, за более чем 10 лет количество банковских отделений сократилось на 45-60%, отношение затрат к активам уменьшилось на 25-30%, а численность персонала — на 30%, при этом не были снижены темпы развития бизнеса.

Стратегия «Беларусбанка» по организации сети отделений основана на том, чтобы ресурсы, в частности человеческие, работали максимально эффективно. Мы развиваем и повышаем компетенции сотрудников, подготавливая их к работе в новых условиях. Изменения касаются не только знаний, но и подходов в работе. Банк трансформируется также, как и трансформируется наше общество.

Молодое поколение, которое имеет особые установки на концептуальном уровне и у которого свои представления об образовании, виртуальной среде обитания, жизни без

границ и т.д., видит изменения совсем по-другому. И, безусловно, в их представлении они должны происходить гораздо быстрее.

«Беларусбанк» выбирает эволюционный переход от традиционного банка к цифровому. Мы считаем, что трансформация должна носить выверенный, спокойный, предсказуемый и заранее спланированный характер.

— Сегодня-завтра белорусские банки не превратятся в условный Тинькофф Банк? Каковы перспективы их развития?

НА ДАННОМ ЭТАПЕ ЖИЗНИ И В УСЛОВИЯХ БЕЛУРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ У ТРАДИЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЕСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА В ВИДЕ МАСШТАБА, БРЕНДА, РЕПУТАЦИИ И СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СЕТИ ОТДЕЛЕНИЙ.

— Ни один белорусский банк сегодня-завтра не превратится в Тинькофф Банк, просто потому что это банк уникальный даже для мировой банковской системы. Но тенденции в активности белорусских банков в развитии ДБО заметны — сейчас порядка 75% платежей проводится онлайн, для сравнения - в 2013-м этот показатель не достигал и 25%.

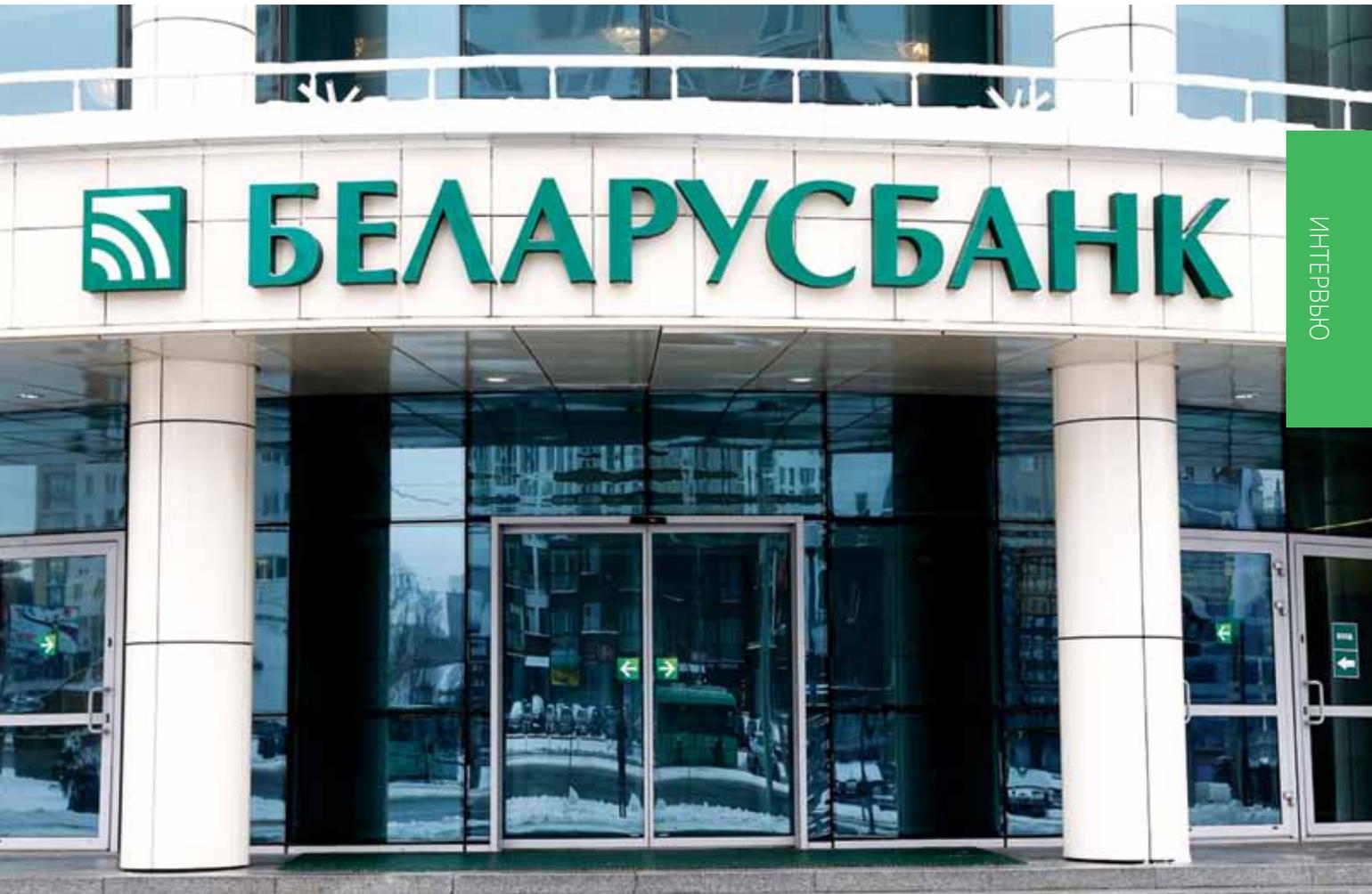
Думаю, внутри банков будут формироваться и развиваться экосистемы цифровых бизнесов, которые будут включать разработку с партнерами «смешанных» продуктов и создавать для клиентов механизм «Одного окна» по доступу к продуктам третьих сторон. В долгосрочной перспективе будут создаваться цифровые платформы, они обеспечат взаимодействие в цифровом формате клиентов банка между собой и с их контрагентами из различных сфер: телекома, здравоохранения, туризма, строительства, электронной коммерции и т.д.

Возьмем для примера экосистему Amazon, который начинал с торговли книгами, а сейчас представляет собой полноценный онлайн-маркетплейс. Сегодня он имеет сотни компаний и предлагает бизнесу ряд продуктов, например, Amazon Web Services — инфраструктуру платформ облачных веб-сервисов. Примерно то же произойдет и с белорусскими банками.

— Взаимодействовать в плане цифрового развития с мобильными операторами и компаниями, входящими в ПВТ, куда проще, чем с госорганами и некоторыми госком-



По показателю рентабельности капитала мы приблизились к среднему значению по банковской системе.



БЕЛАРУСБАНК

ИНТЕРВЬЮ

паниями. Но именно «цифровизация» последних может дать хороший толчок для развития белорусского общества в целом...

— Все верно. Банки будут взаимодействовать со своими агентами и партнерами в части продажи продуктов через их сети. Как своих потенциальных партнеров в том числе мы рассматриваем и органы социальной защиты населения, и организации торговли.

Взаимодействовать с госорганами можно и на иных уровнях. К примеру, банки могут предоставлять данные организаций через свои дистанционные каналы, что позволит прямо в ДБО получать справки, разрешения, лицензии, предоставлять отчеты.

— Есть ли какие-либо угрозы по снижению ИТ-бюджетов банков, что может стать преградой для цифровой трансформации их бизнеса в частности и для развития белорусской экономики в целом?

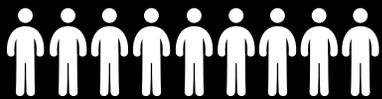
— В некоторых банках серьезно снизилась маржа и уменьшилась прибыль, это, конечно, может стать преградой. Но снижение ИТ-бюджетов банков не единственная преграда для их развития и готовности экономи-

Часть потребителей не готова к переходу на цифровые банковские услуги.

ки противостоять мировым вызовам.

Беларусь уже вошла в новую глобальную систему и для того, чтобы она не была в ней просто пассивным поставщиком ресурсов, не была аутсорсинговой страной и не находилась в состоянии периферийного полуразвития, институциональная организация экономических и финансовых отношений в ней должна быть адекватной современным реалиям. И, безусловно, трансформация организационной инфраструктуры финансовой системы до норм, соответствующих международным стандартам, финансово-экономическая стабильность, высокая надежность операций, информационная состоятельность рынка обеспечит экономике серьезный скачок. Банки просто обязаны этому способствовать, ведь от этого зависит не только их краткосрочная прибыль, но долгосрочная устойчивость. Можно сказать, что это одна из форм корпоративной социальной ответственности перед нашими детьми.

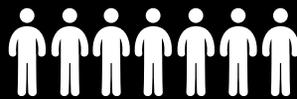
Интернет-банкинг



2017

2018

M-банкинг



2017

2018

SMS-банкинг

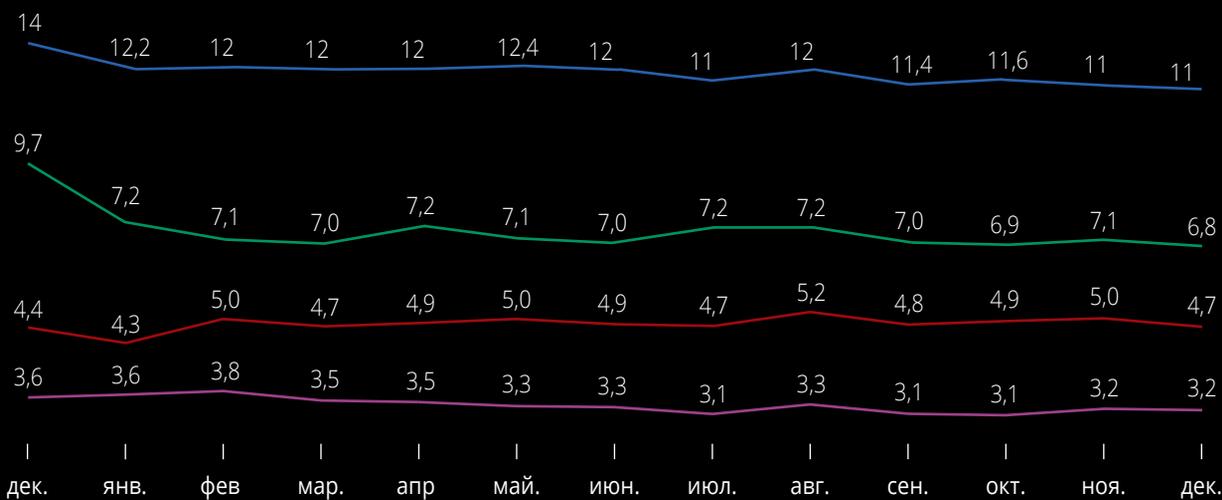


2017

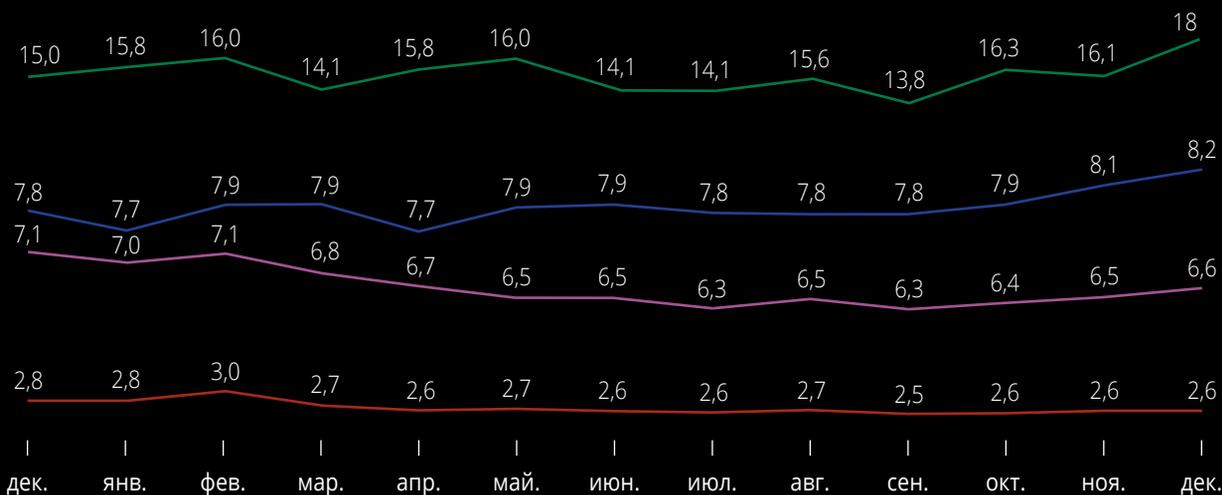
2018

Как менялась процентная ставка в 2018 году

● Средства у юрлиц, BYN ● Средства юрлиц, \$ ● Кредиты у юрлиц, BYN ● Кредиты у юрлиц, \$



● Средства у физлиц, \$ ● Средства у физлиц, BYN ● Кредиты у физлиц, BYN ● Кредиты у физлиц, \$



Прибыль банка с начала года, рублей

172 000 000 2017
342 000 000 2018

Позиции на основных сегментах банковского рынка



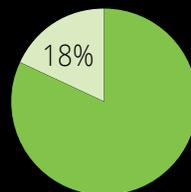
Cost to income, %



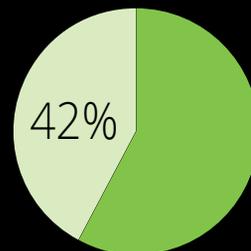
Рентабельность нормативного капитала, %



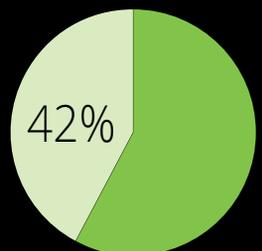
Кредиты ФЛ на потребительские нужды



Ресурсная база

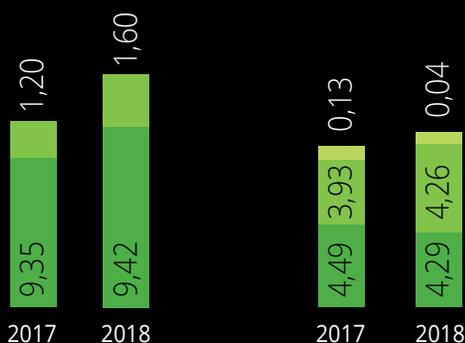


Депозиты юр. лиц и бюджета



Сколько банк привлек ресурсов, млрд руб.

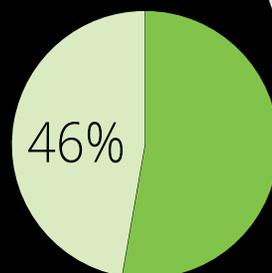
В розничном бизнесе



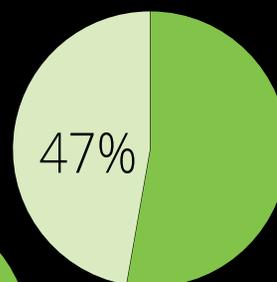
■ Срочные
 ■ До востребования

■ ЦБ (РЕПО, КО, ГДО)
 ■ Средства бюджета
 ■ Средства ЮЛ (с учетом ценных бумаг банка)

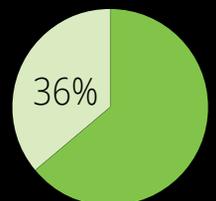
Депозиты физических лиц



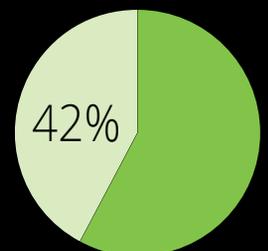
Требования к экономике



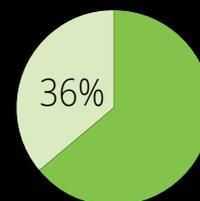
Прибыль



Кредиты юридическим лицам



Привлечение средств нерезидентов



SMART ECONOMY

В МИРЕ ПРОИСХОДЯТ СЕРЬЕЗНЫЕ ДЕЗИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ, УСИЛИВАЕТСЯ ПРОТЕКЦИОНИЗМ, ТОРГОВЫЕ ВОЙНЫ ПРИВОДЯТ К ПОВСЕМЕСТНОМУ ПАДЕНИЮ ФОНДОВЫХ ИНДЕКСОВ И НЕ ДАЮТ ОСНОВАНИЙ НАДЕЯТЬСЯ НА БЫСТРОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ, В СОСЕДНЕЙ РОССИИ НАБЛЮДАЕТСЯ СТАГНАЦИЯ И ОЖИДАЕТСЯ ОЧЕРЕДНОЙ ПАКЕТ АМЕРИКАНСКИХ САНКЦИЙ. БЕЛАРУСЬ КАК СТРАНА С ОТКРЫТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ УЖЕ СТАЛКИВАЕТСЯ С МИРОВЫМИ

ПРОБЛЕМЫ БУДУЩЕГО

ВЫЗОВАМИ И УЧИТСЯ ПРОТИВОСТОЯТЬ ИМ. ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОТИВОСТОЯНИЯ И СТАБИЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА? КАКИЕ СФЕРЫ НУЖНО РЕФОРМИРОВАТЬ И РАЗВИВАТЬ УЖЕ СЕЙЧАС ДЛЯ МИНИМИЗАЦИИ БУДУЩИХ РИСКОВ?

КАК УВЕЛИЧИВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ И ПРИВЛЕКАТЬ ИНВЕСТИЦИИ, А НЕ КРЕДИТНЫЕ СРЕДСТВА? НА ЭТИ ВОПРОСЫ ОТВЕЧАЮТ СПИКЕРЫ БЛОКА «УМНАЯ ЭКОНОМИКА».

«МЫ ДЕЛАЕМ СТАВКУ НА IT, НА ХАЙТЕК, ИМЕННО ПОЭТОМУ МЫ СЕРЬЕЗНЫМ ОБРАЗОМ ЗАЙМЕМСЯ ГЛАВНЫМ В XXI ВЕКЕ — ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ, ЗДОРОВЬЕМ, ОБРАЗОВАНИЕМ, МОТИВАЦИЕЙ ЧЕЛОВЕКА. ЕСЛИ В БЕЛАРУСИ НЕ ЗАХОТЯТ ОСТАВАТЬСЯ ТАЛАНТЛИВЫЕ ЛЮДИ, ТО НИЧЕГО ДОБРОГО НАС В БУДУЩЕМ НЕ ЖДЕТ».

[HTTPS://GP.BY](https://gp.by)

«Знания и навыки, полученные в молодости в университетах, нам придется обновлять всю жизнь. Профессиональный опыт, накопленный годами, в мгновение может стать ненужным».

Александр Турчин

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА БЕЛАРУСИ

Многие годы дискуссия о настоящем и будущем белорусской экономики вращалась вокруг ставшего банальным вопроса: «Что лучше: план или рынок, государство или частник, капитализм или социализм, контроль или свобода?». Время сделало эти дискуссии неактуальными, они ушли в историю. И причина проста: за последние четверть века постсоветской истории и мир, и мы стали неизмеримо сложнее. Развитие технологий стремительно ведет цивилизацию в новую эпоху. Не только физический, но и интеллектуальный труд вытесняется машинами. Информатизация становится главным активом, человек сталкивается с новыми вызовами. Автоматизация делает ненужными привычные профессии, машины заменяют не только рабочего на конвейере, не в столь далеком будущем они заменят и продавца в магазине, и служащего в банке, и водителя на транспорте.

Знания и навыки, полученные в молодости в университетах, нам придется обновлять всю жизнь. Профессиональный опыт, накопленный годами, в мгновение может стать ненужным. Ко всему этому сложно будет приспособиться не только обществу и его институтам, но и самому человеку.

Никто в мире пока не знает, как изменится система образования и что с ней делать сейчас. Никто не знает, что будет с занятостью миллионов людей в мире машин и роботов и как к этому готовиться. Никто не знает, когда и какого прогресса достигнут технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, как это скажется на развитии экономики и общества в целом. Спросить совета и заимствовать опыт не у кого. Всем странам: и большим, и средним, и малым — остается одно: совместно, путем проб и ошибок, творчески искать ответы на новые драматические вызовы XXI века.

Во второй половине XX века, после ошеломительных успехов в ядерной физике и космосе, человечество ждало прорыва прежде всего в энергетике. Но технологии преподнесли сюрприз. Прорыв случился в иной сфере — информационной.

Сегодня IT-сфера продолжает в мире набирать мощь. Ее потенциал очень далек от исчерпания, именно поэтому Беларусь сделала ставку на построение IT-страны, именно поэтому Президент подписал декрет «О цифровой экономике». Декрет, кстати, стал одним из правовых актов, правильность и успех которого обнаружились практически сразу. Мы это увидели по мощному и яркому оживлению работы Парка высоких технологий. В начале 2017 года Президент объявил курс на IT-страну, обновил руководство Парка, поручил готовить новый декрет, который создаст одни из самых лучших в мире налоговых и правовых условий для IT-отрасли. И мы увидели первые результаты. Белорусский ПВТ обрел второе дыхание, впервые в истории экспорт IT-продукции, в основном на рынки США и ЕС, превысил \$1 млрд. После принятия декрета темпы роста ПВТ просто рванули вверх и составили в первом полугодии 2017-го рекордные 40%.

Сегодня Беларусь по экспорту софта на душу населения превосходит не только соседей, но и такие страны, как США, Россию, Индию. Нам действительно удалось создать привлекательную для IT-бизнеса юрисдикцию. Вот простой факт: в этом году резидентами ПВТ стало больше компаний, чем за все предыдущие 12 лет его существования. Именно поэтому последние очевидные успехи Парка дают основания возлагать на него еще больше надежды в будущем. Мы видим в нем не только самую успешную отрасль белорусской экономики, но и прообраз экономики будущего, своеобразный ориентир, за которым могла бы двигаться вся страна. Декрет «о цифре» и успех Парка — яркое доказательство того, что в Беларуси возможна эволюция без революций.

Часто критики, иногда вполне справедливые, требуют ломки устоев, утверждая, что без этой ломки якобы ничего не выйдет. Но мне кажется, что самый лучший экономический курс — это курс предсказанный и предсказуемый. Для бизнеса и для общества в целом нет ничего лучше стабильности и предсказуемости и нет ничего хуже неожиданных новаций и импровизаций. Отсутствие сюрпризов — лучшее, что может предложить государство бизнесу.

«Силовики действуют по тем правилам, которые есть. Хотим по-настоящему, серьезно изменить ситуацию к лучшему? Давайте поменяем правила».

Глава государства не так давно высказался о том, что стратегический курс развития страны определен решением Всебелорусского народного собрания и он неизменен. Для скептиков хочу заметить, что именно в этом курсе, в программе Президента, с которой он шел на выборы, есть все ключевые вещи, которые предлагают в том числе и критики нашей модели развития. Там есть и стабильность налоговой системы, и разделение функций собственника и регулятора, и оптимизация системы государственного управления. Наш Президент абсолютно прав: больше не нужно никаких стратегических новаций, нужно просто реализовывать те решения, которые приняты.

Ключевой отправной точкой для нашей страны должно стать ясное понимание: потенциал традиционных отраслей экономики ограничен. И дело здесь не в том, хорошо или плохо они работают, дело в глобальном изменении структуры мировой экономики, он затрагивает и нашу страну. Поэтому мы делаем ставку на IT, на хайтек, именно поэтому мы серьезным образом займемся главным в XXI веке — человеческим капиталом, здоровьем, образованием, мотивацией человека. Если в Беларуси не захотят оставаться талантливые люди, то ничего доброго нас в будущем не ждет. Ключевым для развития страны я лично вижу исполнение поручения Президента о том, чтобы сделать Беларусь страной, привлекательной для капитала, для талантливых и состоятельных людей со всего мира. Это поручение, озвученное в послании Парламенту, незаслуженно прошло мимо внимания многих, а между тем работа по его исполнению совместно с предпринимательским сообществом и ПВТ ведется.

Понимаю скептицизм многих. Некоторые предприниматели говорят примерно так: цель, поставленная Президентом по привлечению в страну капитала, безусловно, правильная, без мощных внешних источников финансирования рост невозможен. Более того, говорят они, эта идея не просто правильная, она своевременная и реальная в силу ряда субъективных процессов, происходящих в мире. Однако, продолжают они, как вы можете рассчитывать на доверие к вам, если не проходит и дня без сообщений о тех или иных фактах уголовного преследования бизнеса. Очевидно, что пока такие мнения и настроения есть, серьезно говорить о масштабном привлечении капитала в страну не приходится. Поэтому одна из ключевых задач для Правительства — переломить подобные настроения. Для этого нужно действовать. Часть шагов навстречу бизнесу государство уже сделало. Всюду, где мы пошли навстречу, имеем очевидные положительные результаты. Самый яркий пример — успех декрета «О цифровой экономике» и последующее за ним резкое оживление работы ПВТ. Сама жизнь нам подсказывает: можно и нужно идти дальше.

Надеюсь, в ближайшее время мы поставим точку в решении вопроса по отмене 488-го указа («О некоторых мерах по предупреждению незаконной минимизации сумм налоговых обязательств» — *прим. ред.*). После этого мы выйдем на обсуждение проблемы. Если ее удастся решить, изменится инвестиционный климат в Беларуси и даст зеленый свет масштабному притоку капитала. Речь идет о декриминализации экономических преступлений. Премьер-министр уже озвучил эту тему публично. Более того, Президент неоднократно подчеркивал: у государства нет стремления карать и раскулачивать бизнес, но закон един для всех, и исполнение закона — вещь святая и незыблемая. Другая сторона вопроса состоит в том, какими методами добиваться исполнения закона. И тут наше общество подошло к тому, что экономические методы принуждения к исполнению закона могут оказаться не менее, а то и более действенными, чем силовые. Оговорюсь сразу, это решение столь фундаментально по своему масштабу, что потребует глубокой проработки и дискуссий. Окончательное слово, естественно, остается за Президентом, который при принятии любого решения учитывает совокупность факторов и экономических, и политических, и правовых, и общественных.

Мы видим, что в мире самым крупным транснациональным корпорациям предъявляются налоговые претензии на гигантские суммы, порой на десятки миллиардов долларов. Идут переговоры, достигаются соглашения, часто возникают судебные споры, но дело обходится без уголовного преследования, без тюрем, арестов и конфискаций. Предприниматель, ведущий серьезный бизнес в стране, сам заинтересован в урегулировании спора с государством. Ему, образно говоря, некуда бежать со своего завода, со своей доли на рынке и от сложившейся репутации. Потеря этого для него более болезненная, чем те или иные налоговые претензии.

«Сегодня Беларусь переходит к новому, следующему этапу своего развития, и, поверьте мне, этап этот может приятно удивить многих».



Речь здесь должна идти не только о пересмотре практики, но и об оптимизации самих правил и изменении законодательства. Силовики действуют по тем правилам, которые есть. Хотим по-настоящему, серьезно изменить ситуацию к лучшему? Давайте поменяем правила. Возможно, для кого-то, исходя из современных реалий, это звучит как фантастика, но такие же скептики были и перед принятием декрета «О цифровой экономике». Тем не менее он был принят и успешно действует. Хотя мы и небольшая страна, и любые исторические аналогии не всегда к нам применимы, но пример великих реформ Си Цзиньпина показателен для всего мира. Переход Китая от жесткой централизованной системы к рыночной экономике с китайской спецификой произошел без ломки государственного строя, без потрясений и революций, при сохранении единства нации и твердой власти.

Сегодня Беларусь переходит к новому, следующему этапу своего развития, и, поверьте мне, этап этот может приятно удивить многих. Все обозначенные мной вещи — это серьезные и фундаментальные экономические сдвиги, их точное и разумное воплощение в жизнь потребует усилий не только Правительства и всей власти. Здесь исключительно важно участие экспертного сообщества и всей активной части общества в целом. ■

«НАШЕ ОБЩЕСТВО ПОДОШЛО
К ТОМУ, ЧТО ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
МЕТОДЫ ПРИНУЖДЕНИЯ К
ИСПОЛНЕНИЮ ЗАКОНА МОГУТ
ОКАЗАТЬСЯ НЕ МЕНЕЕ, А ТО
И БОЛЕЕ ДЕЙСТВЕННЫМИ,
ЧЕМ СИЛОВЫЕ».

[HTTPS://GDB.VOANEWS.COM](https://gdb.voanews.com)

«Чтобы реформы не давали отката, они должны быть и инклюзивными, и меритократическими. У людей должно быть понимание, что экономика работает по правилам, которые соответствуют их ценностям».

Сергей Гуриев

ГЛАВНЫЙ ЭКОНОМИСТ ЕБРР

Сегодня многие развитые страны озадачены проблемой популизма. Причина в том, что в обществе растет ощущение несправедливости: некоторые считают, что система власти работает не для них и ее нужно менять. Это ощущение связано с отсутствием конкурентного доступа к общественным благам и экономическим возможностям, а также с ростом коррупции. Есть и совсем неэкономические проблемы: политическая идентичность, опасение, что новая волна глобализации размоет национальные культуры. Есть вопросы, связанные с безопасностью, когда люди думают, что иммиграция приводит к росту преступности или терроризма.

Надо сказать, что в Западной и Южной Европе рост популизма во многом связан именно с экономическими проблемами. Этот тезис подтверждают исследования. В регионах, где после кризиса сильно выросла безработица, выросло и число сторонников популистских партий. И в этих регионах меньше доверяют европейским и национальным политикам.

Как эти проблемы мешают проводить реформы?

Чтобы решить экономические проблемы, нужны структурные реформы и экономический рост. Без экономического роста никаких возможностей для нового социального контракта нет. Но для экономического роста нужны структурные реформы, а для проведения реформ необходимо доверие к политическому классу. Нужно, чтобы общество знало, что болезненные изменения в будущем принесут бонусы большинству, а не элитам. В этой связи кризис доверия приведет к кризису экономического роста и к проблемам невозможности структурных реформ в будущем. Это и есть порочный круг, который является ключевой проблемой в некоторых странах.

На постсоветском пространстве есть опыт, который подсказывает, чего именно стоит опасаться развитым странам. Рост популизма в Европе и Америке сегодня — это то, что страны Центральной и Восточной Европы проходили за последние 20 лет, когда у власти были популисты, которые не смогли выполнить предвыборные обещания, обеспечить рост доходов. Но это не означает, что они были готовы отдать власть: многие из них смогли уничтожить политическую конкуренцию, убрать сдержки и противовесы и удержаться, создав систему капитализма для своих. Это риски, которые популисты несут для демократических институтов.

Мы провели исследование и пришли к выводу, что есть корреляция между ростом безработицы на локальном уровне и ростом популизма. В некоторых странах после кризиса безработица выросла на 10%, ровно как и число проголосовавших за популистских политиков. В этих странах выросло недоверие к власти. Нет изменений в доверии людей друг к другу, нет изменений в доверии к церкви или полиции, судам и ООН, но доверие к национальным и европейским политическим институтам упало.

С брекситом отдельная история, потому что там не было голосования за популистов. И в Великобритании безработица в среднем выросла на 1%.

Снижение поддержки реформ в странах ЕБРР не новая проблема. Исследование показало, что поддержка рыночных реформ в странах, где люди знают, что плановая экономика приводит к отсутствию еды и туалетной бумаги, сегодня находится на невысоком уровне. В Италии рыночная экономика за последние 20 лет не привела к экономическому росту. И там сегодня меньшинство поддерживают переход к рынку. В странах ЕБРР лишь 50% населения поддерживают демократию и считают, что это хорошая система для управления. Во многих восточноевропейских странах поддержка демократии еще ниже чем 50%, а в Беларуси этот показатель снижается.

Как это связано с тем, что реформы не привели к повышению благосостояния для всех?

Здесь я сошлюсь на «график Слона» Бранко Милановича. В нем отражается распределение каждого процента мирового дохода за последние 20 лет. Мы видим, что в среднем житель мира увидел рост дохода на 24%. Это примерно 2% в год. Глобаль-

«Есть еще вопрос справедливости: насколько люди считают, что в их стране успеха можно достичь талантами, а не взятками. Во многих постсоветских странах население считает, что система работает несправедливо».

ный средний класс — средний китаец или выше среднего индиец — увидел рост дохода более чем на 70%. Это примерно 3% в год. Получается, что от глобализации выиграл глобальный средний класс. Но нижний средний класс в Америке, практически вся Италия, многие японцы, восточные и южные европейцы — эти люди за 20 лет не увидели никакого роста доходов. Они считают, что система работала не для них и им нужны новые политики.

В Америке средний рост доходов за 27 лет был 2% в год, но верхние 10% росли быстрее. Если посмотреть на наши страны, то здесь ситуация более впечатляющая: верхние 20% видели рост доходов выше среднего, нижние 80% — ниже среднего. Чем менее вы образованы, чем меньше у вас было доходов в самом начале, тем ниже был ваш рост доходов. Это говорит не только о расслоении, но и различии возможностей. Особенно болезненными были первые несколько лет перехода к рынку, где верхние 10% практически не увидели падения доходов, а нижние 90% серьезно просели.

В России этот график более крутой. Там от реформ выиграла верхняя 20% населения, нижние 70% выиграла не так много, а остальные 10% вообще проиграла. В Беларуси ситуация лучше. Первые несколько лет были болезненными, но после 1996 года видим, что доходы всех белорусов росли одинаковыми темпами. Наиболее образованные белорусы с большей скоростью и выгодами интегрировались в новую экономику, а нижние 80% увидели рост доходов, примерно соответствующий среднему. Он был ненамного ниже, чем в среднем по стране. Даже самые бедные белорусы увидели рост доходов в 60% за последние 30 лет. Это означает, что для них разница в доходах между Беларусью и богатыми странами сократилась.

В этом смысле неудивительно, что большинство в Восточной Европе считают, что реформы не принесли им выгоды, потому что для большинства рост доходов был недостаточно быстрым, чтобы сократить отставание.

Есть еще вопрос справедливости: насколько люди считают, что в их стране успеха можно достичь талантами, а не взятками. Во многих постсоветских странах население считает, что система работает несправедливо. Хотя некоторые главы государств смогли убедить граждан в снижении уровня коррупции. Но опросы показывают: более 10% сталкиваются с коррупцией, но считают ее уровень низким. В этом смысле нужно отдать должное консультантам в области PR многих правительств, которые убеждают, что коррупция не такая высокая.

Ощущение снижения уровня коррупции порождает доверие к правительству, даже если мы учитываем эффект личной безработицы и личного дохода. И когда вы доверяете власти, вы в большей степени поддерживаете рыночные реформы и демократию.

Как связаны неравенство и справедливость?

Наши страны раньше были очень равными, но это равенство не было справедливым. Если вы работали в плановой экономике больше, то все равно получали ту же зарплату. Можно ли считать, что сегодня у нас есть справедливое неравенство? Ответ сложный, потому что есть как справедливое равенство, так и несправедливое неравенство. Помимо неравенства доходов, есть неравенство возможностей. Эта часть объясняется факторами, на которые вы не можете повлиять, как бы хорошо ни работали: в какой семье вы родились, какова ваша национальность, раса, сексуальная ориентация и пол.

Когда мы пытаемся понять, насколько неравенство влияет на поддержку реформ, мы видим, что люди, которые сталкиваются с несправедливым неравенством, не поддерживают реформы. Люди, которые сталкиваются со справедливым неравенством, считают, что рыночная экономика работает хорошо.

Чтобы реформы не давали отката, они должны быть и инклюзивными, и меритократическими. У людей должно быть понимание, что экономика работает по правилам, которые соответствуют их ценностям.

Реформы необходимы для роста. Но реформы, которые воспринимаются как несправедливые, приводят к откату и подрыву легитимности и доверия к политическому классу. Они также уничтожают возможности для будущих реформ.

Это особенно важно, когда мы думаем о реформах, которые напрямую меняют правила игры в обществе и влияют на распределение доходов и возможностей. В приватизации всегда есть проигравшие и выигравшие. Устранение субсидий, пенсионная реформа, открытие торговли и доступа иностранных инвесторов к рынку — типичные примеры, когда вопросы справедливости являются ключевыми. ■

«Чтобы решить экономические проблемы, нужны структурные реформы и экономический рост. Без экономического роста никаких возможностей для нового социального контракта нет».



[HTTP://KEF.BY/](http://kef.by/)

«Даже если сейчас все выглядит неплохо, это не означает, что у Беларуси нет рисков и уязвимостей. Они есть, и по мнению МВФ сейчас у Беларуси есть все шансы, чтобы их устранить».

Жак Миньян

ГЛАВА МИССИИ МЕЖДУНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДА БЕЛАРУСИ

Сейчас Беларусь выглядит довольно уверенно: ВВП растет, а инфляция снижается. Для Беларуси иметь 5-процентную инфляцию — исторический рекорд, который сложно недооценивать. Здесь нужно отдать должное органам власти, Национальному банку и Правительству.

Недавний кризис серьезно ужесточил фискальную политику, что в свою очередь позволило стабилизировать ситуацию, вернуть доверие к белорусскому рынку и стране в целом. Свой вклад внесла и монетарная политика, реализуемая после назначения господина Каллаура на должность председателя Нацбанка. До этого решения принимались несистемным образом и преследовались немонетарные цели. Сейчас Нацбанк последователен в своих действиях. Кроме того, в Беларуси назначен новый состав Правительства, ключевыми приоритетами которого являются снижение уязвимости, совершенствование усилий и наращивание потенциального роста.

Даже если сейчас все выглядит неплохо, это не означает, что у Беларуси нет рисков и уязвимостей. Они есть, и по мнению МВФ сейчас у Беларуси есть все шансы, чтобы их устранить.

Экспорт все еще сильно сконцентрирован на трех торговых партнерах. Россия составляет 40% белорусского рынка. По сути, она принимает более 70% несырьевых товарно-экспортных позиций. Кроме того, Беларусь зависит от субсидируемого импорта энергоносителей из России. Нет методологии для точного расчета уровня этой зависимости. Мы полагаем, что в 2018 году эти субсидии составляют около 10% ВВП. Это важно, особенно в связи с изменениями в налоговой политике России, так как они могут иметь существенное влияние.

С 2001 по 2008 год субсидии составляли примерно 17% белорусского ВВП, а реальный экономический рост был на уровне 7,5% в год. Если посмотрим на недавний период, то увидим, что размер субсидий и темпы роста сократились. Здесь мы не пытаемся показать причинно-следственную связь или продемонстрировать, что Беларусь не может расти без субсидий. МВФ говорит о том, что эти цифры имеют существенное влияние, так как большинство источников внешнего финансирования сконцентрированы на России.

Есть и положительные моменты. Беларусь использует высоковолатильные источники для финансирования своих потребностей — прямые иностранные инвестиции и долгосрочные кредиты. Многие на Западе полагают, что Беларусь использует так называемые «горячие деньги», которые вызывают большие проблемы в стране.

Основной источник озабоченности для МВФ — это уязвимости финансового сектора. Уровень долларизации снижается, потому что действующая монетарная политика продвигает стабильность и повышает доверие к национальной валюте. Даже компании начинают вести свои расчеты в рублях. Но, несмотря на снижение уровня долларизации, ее абсолютное значение остается высоким. В Беларуси, за исключением Сербии, самый высокий уровень долларизации пассивов и активов банков в регионе.

Почему об этом нужно беспокоиться? Когда депозиты хранятся в иностранной валюте, то центральные банки не могут выступать кредиторами, если возникает кризис доверия. С другой стороны, если компании с преимущественно рублевой выручкой кредитуются в валюте, возникают серьезные обменные риски.

При высоком уровне долларизации нужны серьезные резервы. В Беларуси с 2016 года они выросли, но недостаточно. Сейчас резервы на уровне 50–60% от того, что мы принимаем за безопасный уровень. МВФ считает, что их необходимо наращивать для достижения безопасного показателя.

В Беларуси большинство госдолга также номинировано в иностранной валюте. Здесь источник уязвимости состоит из двух компонентов: валютный долг сложно рефинансировать и колебания обменного курса создают серьезное давление на ВВП.

«Это важно, потому что главная роль государственной политики заключается в повышении уровня жизни. И здесь посмотрим на средний доход белорусов, который не соответствует даже темпам роста России, хотя раньше Беларусь догоняла еврозону».



С 1995 по 2007 год Беларусь была второй по темпам роста в регионе. Потом рост замедлился. За последние десять лет Беларусь вошла в список самых медленно растущих стран. Почему так произошло? МВФ полагает, что причина в снижении эффективности системы. Рост экономики на 7,5% был довольно высоким, особенно если сравнивать с текущим — 1,5%. Порядка 5% давали капитальные и трудовые издержки, и еще 2% приносил рост производительности. Сейчас капитальные и трудовые издержки растут на том же уровне, а производительность ушла в минус. Это не означает, что компании стали хуже работать. Проблема в том, что все больше капитала и трудовых ресурсов распределяются от более эффективных к менее эффективным организациям.

Это важно, потому что главная роль государственной политики заключается в повышении уровня жизни. И здесь посмотрим на средний доход белорусов, который не соответствует даже темпам роста России, хотя раньше Беларусь догоняла еврозону.

Что же можно сделать? Сохранить меры, которые стабилизировали ситуацию и установили доверие. Также стоит придерживаться жестких принципов монетарной и фискальной политики. Другим важным моментом является производительность: необходимо продолжать стимулировать частный сектор и реформировать госпредприятия, а также диверсифицировать торговлю. ■

«В БЕЛАРУСИ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ СЕРБИИ, САМЫЙ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДОЛЛАРИЗАЦИИ ПАССИВОВ И АКТИВОВ БАНКОВ В РЕГИОНЕ».

«Объем хайпа, который получила тема IT в Беларуси, непропорционален вкладу отрасли в развитие экономики. Думаю, со временем интереса станет меньше».

Денис Филазафович

ДИРЕКТОР ПО ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
A1 TELEKOM AUSTRIA GROUP

О хайпе на IT-стране

Объем хайпа, который получила тема IT в Беларуси, непропорционален вкладу отрасли в развитие экономики. Думаю, со временем интереса станет меньше. Можно сказать, что IT произвели прорыв в масштабе страны, но нельзя сказать, что наш цифровой кластер сопоставим со странами-конкурентами. Мы пока на низкой базе.

Переоценивать влияние цифрового сектора на экономику не стоит. Но это важный феномен, который нужно развивать и с которым стоит работать. Мне он нравится еще и тем, что в отличие от той же промышленности этот сектор не создает таких выбросов CO₂, не повышает зависимость Беларуси от поставщиков стратегических ресурсов, капитализирует белорусские мозги, предлагая им хороший ценник.

О талончиках в поликлинике и цифровизации белорусского быта

В Беларуси отсутствует платежеспособный спрос со стороны госсектора. Можно долго рассуждать, почему так вышло. Но давайте посмотрим на ситуацию с позитивной стороны: вокруг IT-страны образуется ряд клиник, где не нужны талончики. Их заменили приложениями, с помощью которых можно запланировать визит, получить результаты анализов и хранить все медицинские документы.

Нужно распространять Сеул на Пхеньян, а не задаваться вопросом, почему в Пхеньяне так плохо. С другой стороны, государство создало несколько рабочих групп, ставящих перед собой задачу оцифровать здравоохранение. К сожалению, в отсутствие экономической инициативы этот процесс займет много времени. Здесь нужно понять, что коммерсанты слишком быстрые, слишком умные и слишком богатые, и они не должны на благотворительных началах внедрять эти системы. В идеале можно, но в этом вопросе важны обе стороны: тот, кто может и готов интегрировать продукт, и тот, кто понимает, зачем это нужно. Пока что энтузиастов в госсекторе немного.

Если одна курица несет золотые яйца, то остальные сферы должны как-то реформироваться и пользоваться рецептами, которые оказались успешными для IT: делать ставку на частную инициативу, не пользоваться прямыми директивными указаниями.

О Big Data и что это даст белорусским компаниям

В этом будущее. Этот маркетинговый инструмент позволяет формировать достоверные профили, чтобы персонифицировать информацию и рекламные предложения и доносить их в правильном контексте, в правильное время и с правильным посылом.

Мы ведем переговоры с другими компаниями. У нас есть технические средства. Принципиальный вопрос в ясности правового поля и остроте конкуренции, которая бы ускорила процесс.

Нужно согласие пользователя предоставить такие данные, чтобы ими пользоваться. Лично я не хочу, чтобы мои данные превращались в объект взаимоотношений компаний. Другой момент, если в обмен на персональную информацию пользователь получает особые условия. Например, если я за последние десять лет занял у банка \$100 тыс. и ни разу не просрочил платежи, то хотелось бы получить ставку ниже, чем тот, кто не предоставил информацию о себе.

Работа с персональными данными — это не бомбардировка рекламой, а реальная польза для компаний и потребителей. Пока это мечта, которая идет в разрез с традиционными маркетинговыми подходами, но за этим будущее.

«Мы вряд ли сможем напрямую конкурировать с другими банками, но хотим быть помощниками для своих клиентов».

Про Velcom и банкинг

Решение запустить свой банкинг принималось пять лет назад. Тогда хотелось понять механизмы финансового рынка. Кроме того, у бренда большой кредит доверия со стороны пользователей, есть инфраструктура, поэтому мы решили предоставлять деньги на ограниченный объем потребительского спроса.

Сейчас мы поняли, как этот рынок работает, и пришли к выводу, что для успеха нужен другой объем инвестиций. Мы вряд ли сможем напрямую конкурировать с другими банками, но хотим быть помощниками для своих клиентов. ■

«РАБОТА С ПЕРСОНАЛЬНЫМИ
ДАНЫМИ — ЭТО НЕ
БОМБАРДИРОВКА
РЕКЛАМОЙ, А РЕАЛЬНАЯ
ПОЛЬЗА ДЛЯ КОМПАНИЙ И
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ПОКА ЭТО
МЕЧТА, КОТОРАЯ ИДЕТ В
РАЗРЕЗ С ТРАДИЦИОННЫМИ
МАРКЕТИНГОВЫМИ
ПОДХОДАМИ, НО ЗА
ЭТИМ БУДУЩЕЕ»



«При нынешнем уровне экономического роста Беларуси потребуется около четырех десятилетий, чтобы достичь уровня доходов, например, Германии».

Галина Андронова-Винселет

МЕНЕДЖЕР ГЛОБАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ ПО МАКРОЭКОНОМИКЕ, ТОРГОВЛЕ И ИНВЕСТИЦИЯМ ЕВРОПЫ И ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ, ВСЕМИРНЫЙ БАНК

Дисциплинировать традиционную экономику

Если мы посмотрим на уровень доходов на душу населения в Беларуси и такой же показатель Европейского союза, увидим, что доход на душу населения в Беларуси равен 1/3 текущего дохода на душу населения в Германии. Что значит эта цифра? При нынешнем уровне экономического роста, Беларуси потребуется около четырех десятилетий, чтобы достичь уровня доходов, например, Германии. Вашей стране нужно искать возможности для большего роста, чтобы траектория конвергенции доходов была несколько иной — сближение должно идти быстрее, Беларуси нужно сократить такой временной разрыв в уровнях доходов.

Для этого требуется решить два вопроса. Первый касается неэффективной работы в секторе госпредприятий. Второй — динамического развития частного сектора. В последние несколько лет произошли важные сдвиги в этих вопросах, программа нового правительства представляет собой дорожную карту для новых изменений, которые будут реализовываться в этом направлении. Трансформация реального сектора экономики уже началась: внедряются некоторые реформы по укреплению дисциплины, сокращается прямое финансирование и кредитование госпредприятий. Властям удалось добиться макроэкономической стабильности, хоть и хрупкой. Мы видим, что экономический рост возобновился, успех белорусского IT тоже вдохновляет. За семь лет доля IT-услуг в экспорте удвоилась: в 2010 году это было 8% от общего экспорта, а в 2017-м — уже 19%. Такой рост был вызван успешной деятельностью частных компаний, таких как EPAM, Wargaming. Они добились глобального успеха. Но, помимо IT-сектора, есть и другие конкурентоспособные сферы на международном рынке, они занимаются производством, например, дозиметров, рентгеновского сканирующего оборудования.

Сегодня в Беларуси частный сектор должен как-то компенсировать неэффективность традиционной экономики, в которой доминируют государственные предприятия. Их эффективность нужно повышать. Они много лет обеспечивали занятость и экономическую деятельность государства, но все эти годы их долги росли. В 2013 году 7% госпредприятий были убыточными, а через пять лет, к лету этого года, цифра удвоилась — теперь 14% госпредприятий убыточны. За этот же период их просроченная задолженность тоже удвоилась с 4,5% от ВВП до более чем 10%. Это хронические черты сектора госпредприятий, они имеют серьезные последствия как для финансовой системы, так и для бюджетной. Со стороны бюджета неэффективность госпредприятий может вылиться в рост уровня долга для Беларуси.

Рост гарантированных государством долгов предприятий нужно сдерживать, для того чтобы финансовые ресурсы не вымывались и были доступны для частного сектора. Отсутствие ужесточения финансовых условий не только может сдерживать рост экономической эффективности госпредприятий, но и банки будут предпочитать держать у себя бумаги с государственной доходностью, а не давать займы частному сектору.

По состоянию на 1 января 2018 года долг в иностранной валюте в госсекторе составлял 15% от всех активов белорусской банковской системы. Мы видим существенное увеличение этой цифры. У вас есть госбанки, выдающие деньги госпредприятиям, и разрушить существующую цепочку — сложная задача. Но решить ее можно. Для этого существует два способа.

Нужно продолжать ужесточение бюджетных ограничений для госпредприятий, программа кредитования в иностранной валюте должна быть прекращена. Нужно составить четкий план по реструктуризации госпредприятий с привязкой ко времени для обеспечения перераспределения ресурсов от неэффективных, нестрате-

«Сегодня в Беларуси частный сектор должен как-то компенсировать неэффективность традиционной экономики, в которой доминируют государственные предприятия».



гических госпредприятий к более эффективным. В то же время нужно продолжать реформирование для создания конкурентных рынков внутри страны и укрепления прав собственности, это привлечет прямые иностранные инвестиции. Последнее является ключевым фактором для роста экономики.

Вторая сфера, по которой должна вестись работа, это создание буфера в финансовом и бюджетном секторе. Здесь сохранение макроэкономической стабильности и доверие к макроэкономической политике являются важными факторами. Обеспечение макроэкономической стабильности, реализация реформ не только простимулируют развитие частного сектора, но и позволят дисциплинировать традиционную экономику. Беларусь сможет ускорить темпы роста и в будущем пожинать плоды динамики роста частной экономики. ■

«РОСТ ГАРАНТИРОВАННЫХ
ГОСУДАРСТВОМ ДОЛГОВ
ПРЕДПРИЯТИЙ НУЖНО
СДЕРЖИВАТЬ, ДЛЯ ТОГО
ЧТОБЫ ФИНАНСОВЫЕ
РЕСУРСЫ НЕ ВЫМЫВАЛИСЬ
И БЫЛИ ДОСТУПНЫ ДЛЯ
ЧАСТНОГО СЕКТОРА»

[HTTPS://RU.VPCAPITAL.COM](https://ru.vpcapital.com)

«Нашему обществу не хватает позитивных вещей и умения радоваться за результат. Ведь многие вещи имеют не самый очевидный эффект, и когда определенные действия приводят к успеху, это должно стать мотивом менять другие отрасли».

Виктор Прокопеня

ОСНОВАТЕЛЬ VP CAPITAL

У бизнес-сообщества и власти есть концепция, плоды которой видим уже сегодня: за этот год IT-сектор вырастет на 10%, а это \$500 млн. Если говорить обо всей экономике Беларуси, то она вырастет на \$2 млрд, из которых \$500 млн — IT. Получается, что 25% экономического роста дает цифровой сектор. Очевидно, что есть не реализованный потенциал: у нас маленький процент населения занят в IT — около 2,5%. Это меньше, чем в среднем в Европе, где в цифровом секторе работают порядка 6%. В белорусские стартапы инвестируют хорошо если \$100 млн. В Европе на одного человека приходится €100 тыс. ВВП, а у нас €30 тыс. Соответственно, этот показатель может расти, и предпосылки для этого есть. Поэтому мы с позитивом смотрим в будущее.

Мы знаем, что есть много проблем, которые необходимо решить, для того чтобы тренд устойчиво развивался. Вместе с тем со стороны властей есть полная поддержка и понимание, как развивать белорусский IT-сектор.

Когда исчезают богатые, зависти становится больше

Отличие бухгалтерии от финансов в том, что бухгалтерия всегда смотрит в прошлое, а финансы — это про будущее. Сравнить цифры до и после не самая интересная история с точки зрения прогнозирования. Мир очень сильно меняется. Мы легко можем себе представить, как отдельная технология меняет нашу жизнь. Например, беспилотные автомобили лишают работы водителей. Но нам сложнее представить, как беспилотники поменяют города. Идея в том, что мир все больше будет делаться IT-сектором. И при снятии проблем у Беларуси есть светлое будущее.

Во всем мире сегодня стоит проблема поляризации. В Беларуси относительно неполяризованное общество, у нас маленький разрыв между богатыми и бедными. Однако мне кажется, что наличие разницы между зарплатами в IT и других отраслях упрощает выбор для молодежи: заканчиваешь вуз и понимаешь, в какую компанию стоит идти.

Нашему обществу не хватает позитивных вещей и умения радоваться за результат. Ведь многие вещи имеют не самый очевидный эффект, и когда определенные действия приводят к успеху, это должно стать мотивом менять другие отрасли.

Я не думаю, что есть реальная ненависть по отношению к аййтишникам. Зависть возникает не между профессором и слесарем — она возникает между двумя слесарями. И чем сильнее зависть, тем меньше разрыв. Например, они могут завидовать, что у одного гаечный ключ лучше, чем у другого. Они не завидуют Майклу Джексону. В реальности зависть — в мелочах. И когда исчезают богатые, зависти становится больше. Есть два способа, чтобы сделать всем хорошо: убрать богатых или сделать так, чтобы не было бедных. Мне кажется, что второй вариант разумнее.

Люди слабо реагируют на лозунги и заявления, но очень хорошо реагируют на деньги

Некоторые вещи легко понять через контрэналогию. Например, силовики закрывают какой-то бизнес, получают миллион долларов. Но в итоге страна теряет \$100 млн, которые компания могла бы заработать. С другой стороны, программист получил \$2 тыс. зарплаты. Очевидно, что это все влияет на ВВП, потому что он покупает белорусские товары, платит налоги. Но эти деньги никто не считает. А это приток стабильной валюты. Если эти вещи не учитывать и не обсуждать в обществе, мы не будем принимать правильные решения.

Сегодня IT-сектор дает большую цифру в ВВП, чем весь минпром. Эта индустрия убивает себя сама неэффективным менеджментом. Если у нас на человека приходится \$5 тыс., то в Европе в среднем \$50 тыс.

Люди слабо реагируют на лозунги и заявления, но очень хорошо реагируют на деньги. Потенциал у IT большой: мы можем увеличить выручку на человека, создавать больший процент занятости в IT-секторе. Очень классно, что в IT нет сы-

«Всего в Беларуси 4 млн трудоспособного населения. В мировом IT рабочих мест миллионы. У нас есть возможность найти места для всех».

рья: нет нефти, цену на которую могут поднять. Это источник независимости и возможности самостоятельно принимать решения. Сырьем здесь являются мозги. В это нужно вкладывать ресурсы, развивая образование. Поэтому одна из последних инициатив — направить \$15 млн от ПВТ на IT-образование.

Недавно медиа писали, что белорус поступил в Гарвард. В интервью парень рассказывал, что сам находил материал в интернете и готовился к экзаменам. Сегодня есть много стимулов для людей, которые делают видео в YouTube. И в роликах все объясняют понятнее, чем в учебнике. Это меняет скорость и возможности образования. Поэтому историй с Гарвардом будет все больше. Хорошо, что об этом написали новость, потому что такая информация показывает людям, что нужно делать, что поступить в Гарвард реально. Насколько качественно журналисты будут готовить материал, настолько это будет помогать обществу принимать правильные решения.

Когда решения проецируются на деньги, становится понятно, хорошо это или плохо

Из 15 млрд бюджетных денег 1 млрд уходит на погашение кредита. Это очень маленькая долговая нагрузка. Нужно объяснить обществу, что миллиард тратится на проценты, а отменив смертную казнь, можно сэкономить \$200 млн. Ведь в эту сумму нам обходится расстрелять пять человек. Если мы обсуждаем вопрос смертной казни, то должны понимать стоимость. Задача журналистов как раз-таки писать об этом, тогда и общество будет меняться. Его проблема в том, что оно само с собой не разговаривает и не умеет этого.

Сегодня можно посмотреть, как принятие определенного политического решения влияет на стоимость долгов. В современной финансовой системе можно увидеть точный эффект от любого экономического решения как минимум по цене бондов на Bloomberg. Когда решения проецируются на деньги, становится понятно, хорошо это или плохо.

Мир меняется, и не учиться становится невозможно

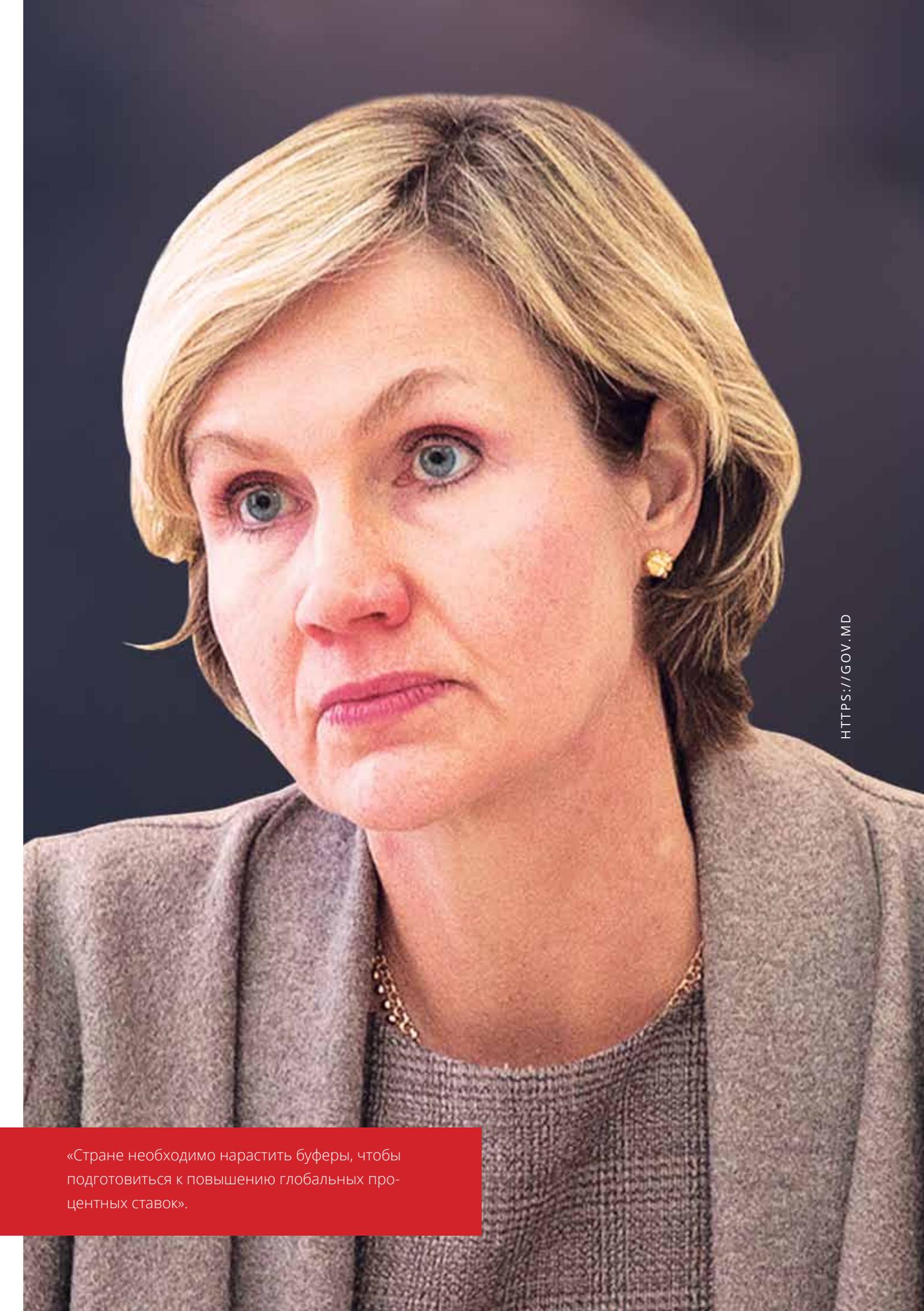
IT не готова обеспечивать безусловный базовый доход тем, кто, допустим, ушел из убыточного завода и остался без работы. Всего в Беларуси 4 млн трудоспособного населения. В мировом IT рабочих мест миллионы. У нас есть возможность найти места для всех. Но далеко не факт, что все смогут переучиться.

В XV веке племя Майя игнорировало появление пороха, после чего их наказывали и они стали рабами. Если в XXI веке какая-то страна игнорирует развитие робототехники, искусственного интеллекта, у нее есть шанс стать нерелевантной. И эта проблема посерьезнее, чем захват, потому что страна теряет возможность конкурировать.

Сегодня нет рабочих мест, которые гарантированно будут доступны через 15 лет. Все рабочие места находятся под угрозой: как на заводе, так и в цифровом проекте. Мир меняется, и не учиться становится невозможно. Знания будут приносить деньги, а роботы — крутить гайки. ■

«Силовики закрывают какой-то бизнес, получают миллион долларов. Но в итоге страна теряет \$100 млн, которые компания могла бы заработать».

«ИДЕЯ В ТОМ, ЧТО МИР
ВСЕ БОЛЬШЕ БУДЕТ
ДЕЛАТЬСЯ IT-СЕКТОРОМ»



[HTTPS://GOV.MD](https://gov.md)

«Стране необходимо нарастить буферы, чтобы подготовиться к повышению глобальных процентных ставок».

Сату Кахконен

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ВСЕМИРНОГО БАНКА ПО БЕЛАРУСИ,
МОЛДОВЕ И УКРАИНЕ

Многие в новостях слышали обсуждение барьеров и ограничений в торговле, поэтому я хочу сконцентрироваться на событиях глобальной экономики и их последствиях для Беларуси. Как вы знаете, торговля является локомотивом развития. Она позволяет создавать рабочие места, экономические возможности, а также снижает уровень бедности. С 1990 года мы видели, как за счет торговли уровень доходов миллиарда человек увеличивался. В последние месяцы мы видим, что темп торговых реформ замедляется и система глобальных правил торговли находится под угрозой. Глобальный рост утратил импульс и обороты, а прогноз говорит о снижении темпов. На то есть три причины: повышение торгового протекционизма отдельных стран, угроза стресса для финансового рынка и усиливающиеся геополитические трения.

Торговые ограничения между США и Китаем приведут к экономическим потерям в обоих странах, и это вызовет эффект для всех экономик. Во Всемирном банке подсчитали, что, если по всему миру будут подняты тарифы до верхнего предела, который позволяют торговые соглашения, мы увидим потери, сопоставимые с финансовым кризисом 2008 года. Воздействие будет особенно тяжелым для развивающихся рынков и новых экономик. Есть вероятность, что нетарифные барьеры также будут повышены.

Вторая причина, по которой прогноз выглядит пессимистично, это нарушения на финансовых рынках. Поскольку отдельные экономики ужесточают денежно-кредитную политику, а стоимость финансирования постоянно возрастает, мы видим, что инвесторы опасаются кредитовать некоторые развивающиеся экономики. И запросы к финансированию этих стран становятся более жесткими.

Повышение уровня политических неопределенностей и геополитических трений также имеет негативное влияние на прогноз.

Что же это означает для Беларуси? Во-первых, учитывая, что Беларусь — это маленькая открытая экономика с множеством внешних факторов влияния, стране необходимо нарастить буферы, чтобы подготовиться к повышению глобальных процентных ставок. Также следует придерживаться реализуемой макроэкономической политики. Всемирный банк рекомендует продолжать интегрироваться в глобальную экономику, развивать торговлю и стимулировать передачу знаний и идей. Только это приведет страну к процветанию. Глобальная торговля не прекратится, а глобализация останется сильным процессом. Дальнейшая интеграция в мировую экономику особенно важна, потому что сегодня белорусский экспорт концентрирован на природных ресурсах — удобрениях и нефтепродуктах. Соответственно, это может подорвать конкурентоспособность традиционного экспорта — машиностроения и отраслей, требующих большого участия труда. Концентрация экспорта на нефти делает Беларусь уязвимой при изменении цен и торговых договоренностей с Россией.

Продолжение политики статус-кво не позволит Беларуси быстро двигаться, развиваться и повышать доходы населения. Сейчас важны реформы. Они необходимы в четырех направлениях.

Во-первых, необходимо внедрение политик и программ, которые повышают конкурентоспособность Беларуси, расширяя действие рыночных сил в реальном и финансовом секторе. Для этого нужно ужесточить бюджетные ограничения для госпредприятий, чтобы они играли по рыночным условиям. Укрепление прав на собственность, создание равных условий игры — все это также важно для привлечения прямых иностранных инвестиций. Во-вторых, Беларуси нужен импульс для вступления в ВТО. Это поможет сделать внешнюю торговлю предсказуемой и выйти на новые рынки. В-третьих, в качестве перспективного направления Беларуси стоит развивать экспорт услуг. Доля ИТ в экспорте услуг за 2017 год увеличилась с 8% до 19%. Значит, у этой сферы есть потенциал для роста. И последнее. Несмотря на то что открытая торговля идет на пользу экономике, не все от нее выигрывают. Поэтому важно создать сильную систему социальной защиты, доступ к образованию, которое будет готовить студентов к занятости в будущем. Политика, которая делает сотрудников мобильнее, поможет смягчить негативные эффекты и последствия от перехода к рынку. Мы во Всемирном банке рассматривали новую экономическую программу и готовы поддерживать Беларусь в ее реализации. ■

«Открытая торговля идет на пользу экономике, не все от нее выигрывают. Поэтому важно создать сильную систему социальной защиты, доступ к образованию, которое будет готовить студентов к занятости в будущем. Политика, которая делает сотрудников мобильнее, поможет смягчить негативные эффекты и последствия от перехода к рынку».



Текст:
Оксана МИНИНА
Фото:
kef.by

С ПРИЦЕЛОМ В БУДУЩЕЕ

Александр Заборовский о предсказуемости экономики,
декрете о ПВД 2.0 как «регулятивной песочнице»,
партнерстве бизнеса и государства

ВО ВРЕМЯ СВОЕЙ РАБОТЫ В МИНИСТЕРСТВЕ ЭКОНОМИКИ И НАЦБАНКЕ АЛЕКСАНДР ЗАБОРОВСКИЙ НИКОГДА НЕ СТОРОНИЛСЯ ЖУРНАЛИСТОВ И ВСЕГДА ОТКРЫТО ОТВЕЧАЛ НА ЛЮБЫЕ ВОПРОСЫ. В 2017-М ЖИЗНЬ ИЗВЕСТНОГО БЕЛОРУССКОГО ЭКОНОМИСТА ИЗМЕНИЛАСЬ: ОН СТАЛ СОВЕТНИКОМ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА МВФ И РАБОТАЕТ В ВАШИНГТОНЕ. СЕЙЧАС АЛЕКСАНДР ПЕРИОДИЧЕСКИ НАВЕДЫВАЕТСЯ НА РОДИНУ И В ПЕРЕРЫВЕ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ КОНФЕРЕНЦИЯМИ, ВСТРЕЧАМИ И ЛЕКЦИЯМИ ВСЕ ТАК ЖЕ ЧЕСТНО И ОТКРЫТО ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОСЫ ЖУРНАЛИСТОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ И НАШИ.

— Когда составила список вопросов, поняла, что из идеи побеседовать между сессиями Кастрычніцкага эканамічнага форуму-2018 ничего не выйдет. Спасибо, что нашли время для нас.

— Спасибо за приглашение. Я рад поделиться с вами своими мыслями, и если раньше я всегда подчеркивал, что в интервью я выражаю официальную позицию, то теперь все с точностью наоборот: все, о чем мы будем говорить сегодня, — это моя личная позиция, экспертная, которая не должна ассоциироваться с позицией МВФ, его руководства, страновой команды и так далее. Это экспертный разговор.

— В одном из интервью вы сказали, что для экономического роста нужна предсказуемость. Она зависит от нескольких факторов: взаимосвязанности зарплаты и производительности труда, отсутствия роста долговой нагрузки и повышения доходности депозитов в национальной валюте. Беларусь интегрирована в мир, который характеризуется высокой неопределенностью. Вы можете назвать ситуацию в нашей стране предсказуемой?

— Понимаете, в экономике, в отличие от точных наук, нет железобетонных правил. Пункты, о которых вы сказали, — важные пропорции, которые должны соблюдаться для того, чтобы экономический рост был устойчивым. Это скорее необходимые, но не достаточные условия.

Вообще, с макроэкономической точки зрения главное заключается в том, чтобы при проведении экономической политики особое внимание уделялось внешней и внутренней сбалансированности. Важно, чтобы был сбалансирован бюджетный сектор и экономическая активность государства не приводила к неуправляемому росту долга сверх допустимого уровня.

Еще один важный блок — сбалансированность внешнего сектора. По внешним операциям — капитальным и текущим — страна должна тратить соизмеримо тому, что зарабатывает. Все сектора экономики: и реальный, и бюджетный, и внешний, и монетарный — тесно взаимосвязаны между собой. Важно четко понимать то, что происходит в каждом из них и как они влияют друг на друга, избегать формирования и накопления дисбалансов и максимально способствовать росту экономического потенциала.

По-крупному главные вызовы макроэкономической политики состоят в умении отвечать на риски и создавать условия, для того



чтобы ресурсы в экономике использовались наиболее эффективно, перетекали к наиболее успешным экономическим агентам. Государство должно решать важную задачу, которую не может решить частный сектор — максимально минимизировать макроэкономические и институциональные риски: риски девальвации, инфляции, непредсказуемого изменения «правил игры». Никто, кроме государства, не способен это сделать.

— **Нынешнее состояние четырех секторов, о которых вы упомянули, приведет к росту белорусской экономики в будущем?**

— Сегодня мы наблюдаем восстановление экономического роста. В первом квартале 2018 года он ускорился, затем наметилось некоторое замедление. Вопрос в том, какие факторы внесли вклад в экономическую динамику?

Конечно, это факторы внешней среды, она стала более благоприятной для Беларуси: улучшились условия торговли, повысились цены на товары нашего экспорта, у нас была достаточно низкая база, потому что экономика в 2015–2016 годах падала. Но не только конъюнктурные факторы сыграли роль. Внесли свой вклад в экономический рост реализованные меры по упрощению ведения бизнеса, нормализации ситуации в денежно-кредитной сфере, бюджетная политика и т.д.

Если вернуться к макропропорциям, о которых мы говорили, то в целом они соблюдаются. Поддерживается привлекательность сбережений в национальной валюте. Внешний баланс находится под контролем. Инфляция на исторически низких уровнях. Вместе с тем темпы роста доходов в последнее время стали опережать темп роста ВВП, и это фактор, который, с одной стороны, влияет на рост потребительского спроса, а с другой — имеет инфляционный по-



Невозможно бросаться словами о том, что завтра мы станем самыми привлекательными для инвесторов.



тенциал. На долго- и среднесрочных интервалах очень важно, чтобы доходы росли в увязке с производительностью труда.

Меры ребалансировки экономики, реализованные Правительством и Нацбанком в 2015–2017 годах, дали свой результат, но важно, чтобы конъюнктурное восстановление роста стало структурным, долгосрочным и устойчивым, а темпы роста были выше среднемировых. Для этого необходим рост производительности труда, увеличение совокупной факторной производительности. Эти задачи касаются не только кредитной и бюджетно-финансовой, но в первую очередь структурной политики. Каким образом мы будем увеличивать потенциал экономики? Как станем развивать секторы, в которых отдача от каждого вложенного рубля выше, чем то, что мы имеем сейчас? От ответа на эти вопросы и реальных мер политики зависит результат.

— **Декрет о ПВТ 2.0 может увеличить потенциал экономики и других, не IT-сфер? Есть мнение, что он скоро «схлопнется», его пересмотрят, потому что создатели переоценили привлекательность Беларуси во всем остальном...**

— Я рад, что в результате принятия этого декрета мы увидели быстрый, взрывной рост эффективности, доходов и экспортной выручки — это большой успех для нашей страны. Но в последнее время задаюсь вопросом: какие выводы мы делаем из этого наблюдения? Есть те эксперты, кто говорит, что IT — наша палочка-выручалочка, этот сектор вытянет всю экономику и нужно сроч-



Уровень человеческого потенциала в Беларуси соответствует уровню стран с развитой экономикой, а наши доходы — на уровне развивающихся стран.

но переучивать людей, работающих на неэффективных предприятиях, в айтишников.

На мой взгляд, вывод из этой истории немного другой. Когда декрет разрабатывался, его рассматривали как своеобразную «регулятивную песочницу» — надо было протестировать, как меры декрета влияют на результаты отдельно взятой отрасли. И главный вывод в том, что меры по снижению всякого рода рисков, декриминации рисков, внедрению норм английского права при заключении инвестиционных договоров, созданию гарантий для долгосрочных инвесторов, дебиюкратазации отчетности стали теми институциональными новациями, которые в совокупности с приведением налоговой нагрузки на конкурентоспособный уровень дали взрывной рост. Если мы эти институциональные новации распространим на всю экономику, есть основания, что это повысит наш экономический потенциал. Очень хорошо, что об этих вещах сейчас говорят в правительстве.

— **В правительстве также говорят о необходимости привлечения инвестиций, причем уже достаточно давно. В третьем квартале этого года Беларусь привлекла \$152 млн, во втором и вовсе наблюдался отток инвестиций — минус \$11,7 млн. Что должно измениться в нашей стране, чтобы к нам пришел инвестор?**

— Я не хочу показаться банальным, но не зря придумали такое понятие, как «инвестиционный климат». Можно отделаться самым простым ответом, сказав, что для прихода инвестиций должен быть благоприятный ин-

вестиционный климат. Но нужно понимать, что это такое. Давайте сделаем декомпозицию этого понятия. Самая большая сложность состоит в том, что инвестиционный климат — это понятие комплексное, оно включает целый ряд фундаментальных составляющих.

Первый блок вопросов связан макроэкономической стабильностью и макроэкономической уязвимостью страны. Для инвестора важно, чтобы макроэкономический риск инвестирования в Беларусь был как можно меньше. На его решение вкладывать деньги или нет влияет не только настоящая, но и прошлая экономическая политика, и то, насколько он верит заявлениям властей относительно будущего экономики. Если, например, власти говорят, что все будет хорошо, экономический рост составит 110–120%, но при этом громкие заявления не подкрепляются существенными действиями. Возникают вопросы и у инвесторов, и у рейтинговых агентств. Поэтому очень важно, чтобы доверие к нашей экономической политике возрастало, не было неприятных «сюрпризов», решений, которые несут в себе серьезные макроэкономические риски.

Второй блок касается институциональной среды, она связана с исполнением контрактов, правами собственности, гарантиями, которые защищают инвестора от реквизиции, национализации активов. Сюда же я бы добавил такой фактор, как история взаимодействия с инвесторами. Когда-то один из бизнесменов сказал мне, что о привлекательности страны судят по тому, как власти относятся к инвестору, когда возникают споры, проблемы, реализуются риски, стороны идут в арбитраж. То есть инвесторы смотрят не только на истории успехов, но и на истории провалов — и из вторых делают не меньше выводов, чем из первых.

Третий блок — потенциал страны в широком смысле. Сюда входят инфраструктура, человеческий капитал, природные ресурсы. Беларусь по индексу человеческого потенциала занимает 53-е место из 189 — неплохо. По инфраструктуре есть разные оценки, но меня очень печалит, что в индексе развития логистики мы аж на 110 месте из 167. Я не хочу абсолютизировать индексы, но, когда мы берем одну метрику и начинаем всех сравнивать, для любого аналитика это повод задуматься...

Важно рассматривать все эти три блока в комплексе — именно вместе они и определяют «инвестиционный климат». Когда видишь эти вопросы в комплексе, понимаешь, что невозможно бросаться словами о том, что завтра мы станем самыми привлекательными



В экономике, в отличие от точных наук, нет железобетонных правил.



Государство должно решать важную задачу, которую не может решить частный сектор — максимально минимизировать макроэкономические и институциональные риски.

для инвесторов. Это очень кропотливая и системная работа. Локальными решениями мы можем повысить инвестиционную привлекательность, но никакие локальные решения не заменят системных мер политики.

— Попытку развития государственно-частного партнерства можно рассматривать как одну из системных мер политики?

— Абсолютно. При этом важно рассматривать государственно-частное партнерство в широком и узком смысле.

Когда мы говорим об узком смысле, то здесь частник берет на себя ряд функций государства, строит, к примеру, дорогу или госпиталь, эксплуатирует их, оказывает соответствующие услуги, а государство ему компенсирует капитальные и операционные расходы. Считается, что благодаря такому аутсорсингу услуги государства оказываются качественнее и дешевле за счет того, что частник больше экономит, он более гибкий и инновационный. Подобная схема работает и в Европе, и в Азии. Многие страны сделали серьезный рывок в инфраструктуре благодаря привлечению такого типа инвесторов. Правда, МВФ и Всемирный банк обращают внимание на необходимость глубокого анализа и проработки количества таких проектов, потому что все прекрасно понимают: это не бесплатный ланч для государства, и оно должно рассчитаться с инвестором, обеспечить отдачу на инвестированный капитал.

В широком смысле государственно-частное партнерство — это вопрос правоприменительной практики и презумпции добросовестности бизнеса. Важно, чтобы контролирующие и надзорные органы четко понимали, что любой предприниматель действует в условиях ограниченной информации и меняющихся рисков. Чтобы партнерство государства и бизнеса развивалось, важно соблюдать два простых концепта. Первый — декриминализация экономических рисков. Это значит, что за нарушения в экономической сфере должны быть скорее экономические взыскания, а не уголовные. Второй — все споры должны рассматриваться в конкурентном, открытом, профессиональном процессе — неплохо, если бы с участием присяжных из числа экспертов с экономическим бэкграундом. В Древнем Риме работало интересное правило: если обвинитель не мог доказать правоту своего обвинения, он получал то наказание, которое просил для обвиняемого. Конкурентный и беспристрастный арбитраж по экономическим спорам — это важнейший ингредиент государственно-частного партнерства в широком смысле.

— В одном из СМИ вы называли факторы, которые препятствуют попаданию в ловушку среднего дохода. Если эти факторы не соблюдать, чем чревато падение в ловушку среднего дохода?

— Накапливаются проблемы, и факторы, которые их вызывают, начинают взаимодействовать друг друга. Простой пример: растет уровень долга, снижается объем ресурсов, доступных на развитие человеческого капитала и инфраструктуры, это в свою очередь снижает потенциал экономики, потом падает темп экономического роста, в итоге нет возможностей для получения дополнительных доходов.

Сохранение низких темпов роста и нахождение в ловушке среднего дохода опасно тем, что постепенно снижается потенциал для дальнейшего роста. Если это происходит, консервируется уровень развития, идет снижение доходов.

Уровень человеческого потенциала в Беларуси соответствует уровню стран с развитой экономикой, а наши доходы — на уровне развивающихся стран. Возникает дилемма: либо мы увеличим доходы до уровня, соответствующего нашему человеческому потенциалу, либо в силу негативного контура, когда доступно все меньше ресурсов на воспроизводство качества человеческого капитала, оно начнет снижаться. Это серьезное негативное воздействие на потенциальный рост. Нужно избегать такой ситуации.

Что касается потенциала, то управлять им непросто. Факторы потенциального ВВП «завязаны» в том числе и на системе образования, здравоохранении, инфраструктуре.

— Какой самый главный вызов стоит перед белорусским образованием?

— Это вообще бескрайняя тема, и ее нужно обсуждать в кругу экспертов.

Самый главный вопрос — это вопрос адаптивности образования к вызовам, которые стоят перед рынком труда. Какой самый большой вызов? Это future of jobs — будущее рабочих мест. 90% рабочих мест, на которых будут работать наши внуки и правнуки, еще не существует, и пока нет консенсуса, что это будут за места. Часть традиционных рабочих мест будет заменена роботами, алгоритмами, многие из них просто исчезнут.

Мы должны «заточить» систему образования к этому будущему. Конечно, речь идет не о «прогнозировании потребности в кадрах», должны работать иные связи между производством, системой образования, наукой. Важно адаптировать образование к потреб-

ностям экономики будущего — индустрии 4.0. Нужно сделать всю систему более гибкой.

— Как?

— Здесь нет простого и точного рецепта, но многие ведущие мировые университеты пошли по пути, когда грани между специальностями стираются, уделяется больше внимания не знаниям студента в какой-то определенный момент времени, а способности получать эти знания, способности критически мыслить и самому генерировать знания. Система оценки студентов тоже меняется. Если раньше за способность воспроизвести переданные тебе знания студент получал высокую оценку, то сейчас надо развивать у него способности добывать новые знания самому — прогрессировать, причем постоянно. Вот это масштаб вызова, который стоит перед системой образования, и всем странам, желающим остаться конкурентоспособными, на него жизненно необходимо ответить.

Б Л И Ц

— Представьте, что у вас есть волшебная палочка и возможность поменять три любые вещи: в мире, в Беларуси, в своей жизни. Что бы это было?

— Мне бы хотелось, чтобы люди были добрее друг к другу. Море проблем происходит из-за непонимания, недоверия, злобы.

Потом это все перерастает в сложно преодолимые вещи. В Беларуси хотел бы, чтобы больше людей улыбалось и чтобы было больше терпимости к различию людей, разным точкам зрения.

В своей жизни я бы вернулся в прошлое и исправил кое-какие ошибки, которые совершил.

— Если бы у вас была возможность инвестировать €1 млн, в какую сферу вы бы их вложили?

— Я не бизнесмен и воздержусь от рассуждения о конкретных сферах. Эти деньги я бы инвестировал в детей, в их образование и развитие, в их будущее в этом сложном и конкурентном мире.

— Если бы у вас была возможность встретиться за чашкой кофе с известным человеком современности или ушедшим в историю, кто бы это был? И о чем бы вы с ним хотели поговорить?

— Если выбирать только одного человека, а хочется больше — я бы встретился с Джоном Кейнсом, чтобы лично у автора выяснить, что же он имел в виду по целому ряду дискуссионных пунктов его теории, а также послушать от непосредственного участника событий, как создавалась Бреттон-Вудская система и почему предложенная им концепция потерпела поражение.



Фото:
Оксана МИНИНА

«ЕСЛИ ЧТО-ТО ПРОИСХОДИЛО ВЧЕРА, ТО ОНО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ПРОИЗОЙДЕТ И ЗАВТРА»

Что ждет нашу
экономику в 2019 году



Максим Емельянов
Главный специа-
лист департамента
стратегического раз-
вития и маркетин-
га «Беларусбанка».



Не отрицая недостатков белорусской экономики, никто не будет спорить, что она рыночная и открытая: за 11 месяцев 2018 года экспорт товаров и услуг составил \$38,2 млрд (70% ВВП, пересчитанного в доллары США по среднемесячному курсу), а импорт — \$37,4 млрд (68,5% ВВП). В сумме весь внешнеторговый оборот превышает наш ВВП в 1,4 раза. Только для 20–25 стран в мире этот показатель еще больше.

Открытость чревата «импортом шоков», когда негативные явления в экономиках стран — торговых партнеров переносятся к нам. Также опасения вызывает высокая товарная и географическая концентрация экспорта. Половина всего товарооборота приходится на Россию (по импорту из России — больше 50%, по экспорту в Россию — меньше 50%) с отрицательным сальдо в 2018 году более \$9 млрд (вдвое больше, чем годом ранее) из-за импорта энергетических и прочих промежуточных товаров, не покрываемого экспортом туда. К 2020 году Программа социально-экономического развития Республики Беларусь предусматривает достижение «равного (треть — треть — треть) распределения экспорта белорусских това-



Экономика Беларуси — 70-я экономика мира по объёму ВВП по ППС (на 2017 год).

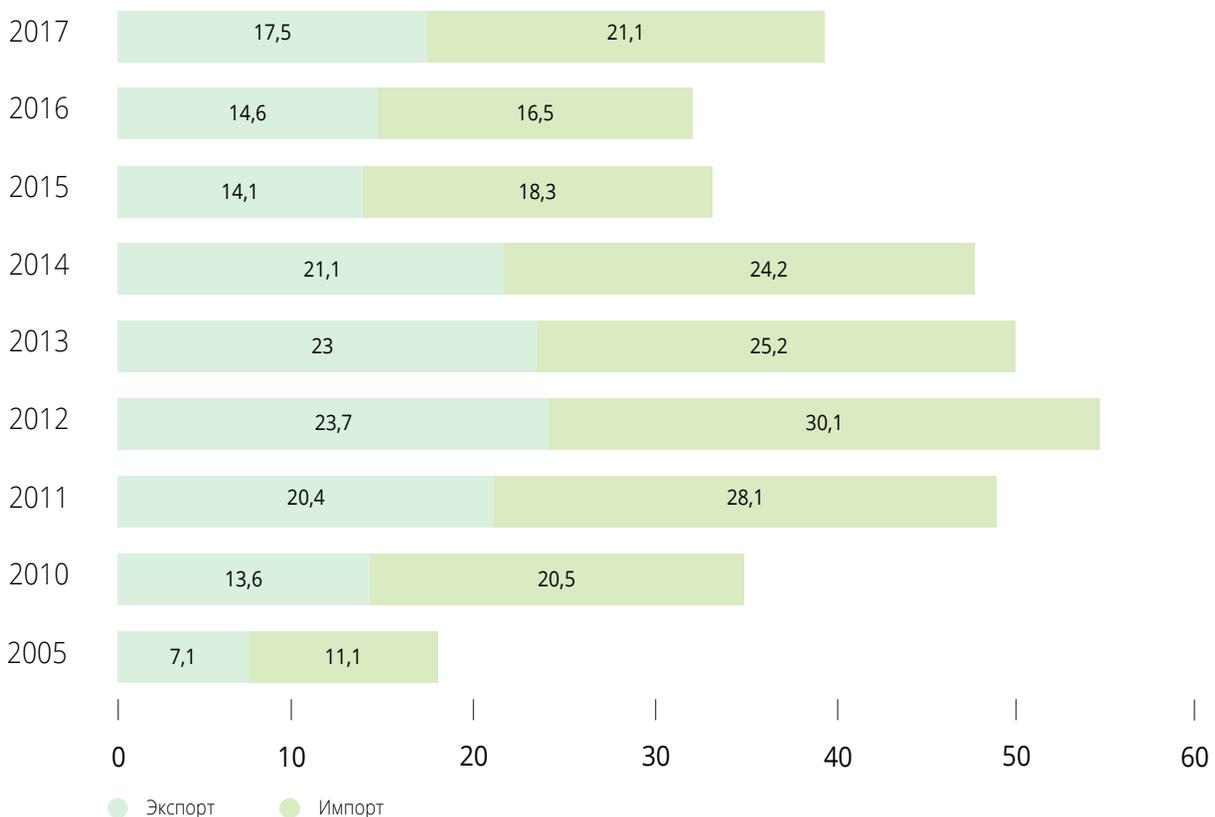
ров на рынках ЕАЭС — Европейского союза — стран «дальней дуги» и иных», но даже если это будет достигнуто, от перекося по импорту избавиться будет сложнее.

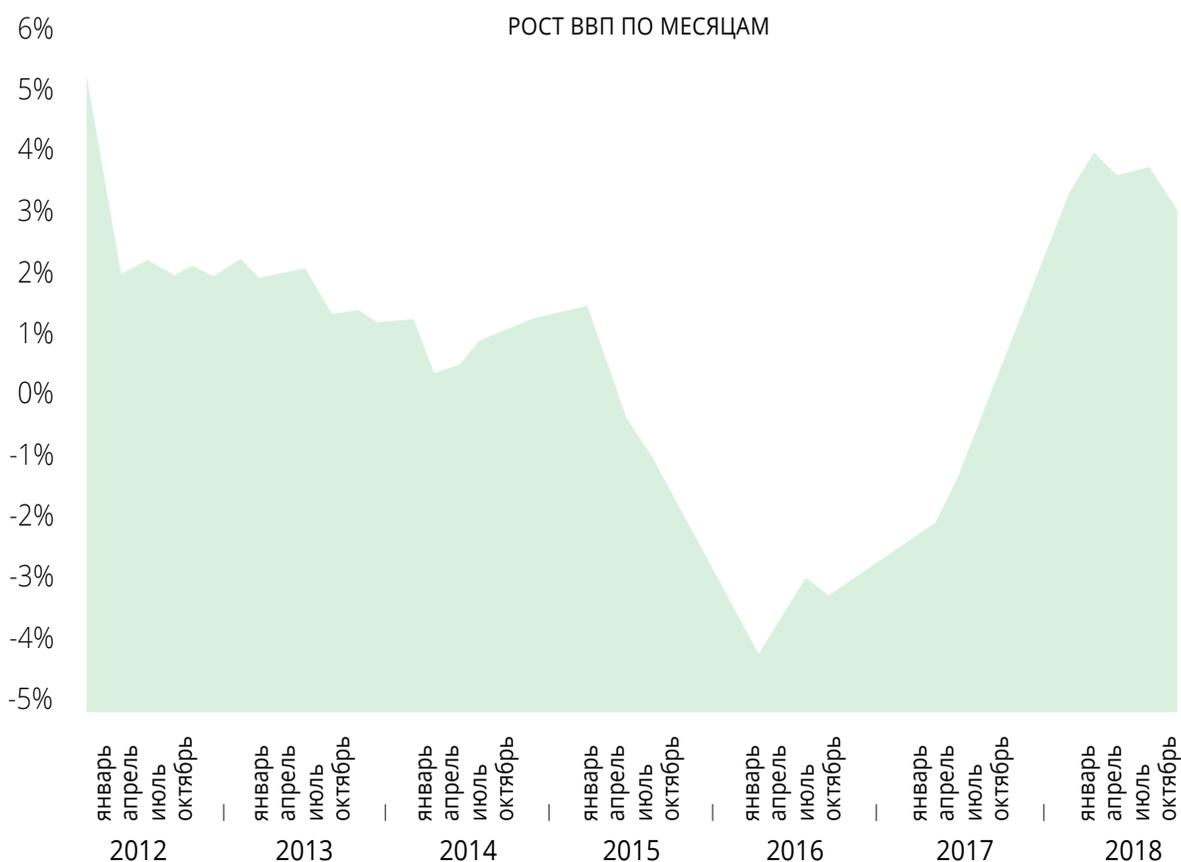
В начале «нулевых» белорусская экономика росла на 5%, а иногда и на 10% в год. В 2012–2014 годах темпы роста составили всего 1–2%. Ориентация на Россию сыграла отрицательную роль после 2014 года, когда у восточного соседа начался спад. Белстат публикует показатель роста ВВП нарастающим итогом с начала года, но гораздо интереснее пересчитать его для каждого 12-месячного периода.

Спад 2015 года достиг своего «дна» в начале 2016 года. До 2018 года наша экономика восстанавливалась: темпы прироста за 12 месяцев достигли 4,2%. К сожалению, как в любой рыночной экономике, у нас наблюдается цикличность: летом 2018 года рост экономики замедлился, по итогам года темпы снизились до 3%.

На следующий год Указ Президента «О задачах социально-экономического развития Республики Беларусь на 2019 год» и постановление Совмина «О реализации задач социально-экономического развития Ре-

ВНЕШНЕТОРГОВЫЙ ОБОРОТ ТОВАРАМИ СО СТРАНАМИ СНГ (МЛРД \$)*





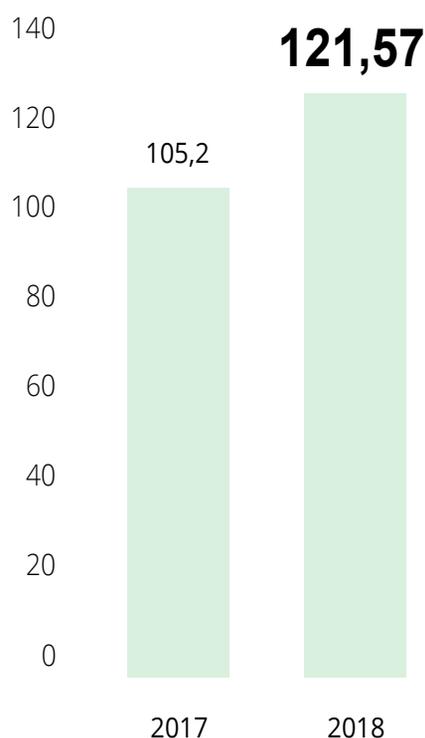
спублики Беларусь на 2019 год» установили целевые темпы прироста ВВП на уровне 4%, причем для областей довели показатели от 4% до 4,6%. С учетом цикличности вероятно, что темпы роста в 2019 году продолжат снижение и по итогам года мы увидим скорее 2%, чем 4%. Республиканский бюджет на 2019 год составлен исходя из более консервативного прогноза (и с учетом возможного ухудшения условий торговли с Россией), поэтому не нужно опасаться, что в бюджете «не хватит денег» на государственные расходы, включая обслуживание и погашение государственного долга.

В постановление Совмина, помимо роста ВВП, включен ряд показателей. Основными на самых интересных, это реальные располагаемые денежные доходы населения (денежные доходы за вычетом налогов, сборов и взносов, скорректированные на индекс потребительских цен на товары и услуги). В январе-ноябре 2018 года они выросли на 8,4% к аналогичному периоду 2017 года. Для населения это позитивный момент, особенно после того, как в 2016 году доходы упали на 6,9%, а в 2015 году –

✕

5,7% белорусов живут за чертой бедности.

ВВП В СОПОСТАВИМЫХ ЦЕНАХ, МЛРД РУБ.*



еще на 5,9%. Но, с другой стороны, рост, более чем вдвое опережающий ВВП, говорит о том, что эти доходы незаработанные и экономика их не обеспечивает. Если это превышение сохранится долго, в экономике накопятся дисбалансы, которые приведут к кризису.

В 2017 году доходы выросли на 2,4%, а ВВП – на 2,5%. Эта ситуация была близка к идеальной. На 2019 год рост доходов запланирован на уровне 3,4% – меньше, чем плановый рост ВВП. Это верное решение, особенно с учетом более высокой базы 2018 года.

Во-вторых, это производительность труда по валовому внутреннему продукту. Этот показатель в январе-ноябре 2018 года вырос на 3,6%, обогнав рост ВВП. Такой рост производительности (после падения в 2016 году на 0,8% и роста в 2017 году на 3,6%) означает, что в этом направлении экономика развивается без перекосов. Однако на 2019 год запланирован рост производительности труда на 3,8%, что на 0,2 п.п. ниже, чем планируемый рост ВВП, а это уже не совсем то, к чему следует стремиться.

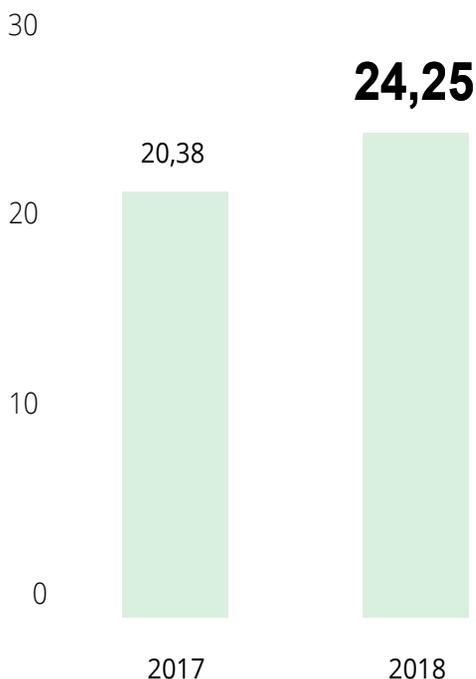
В-третьих, это инвестиции. Принято считать, что для обеспечения устойчивого роста инвестиции должны составлять не менее 25% к ВВП. У нас последний раз это соотношение выполнялось в 2014 году, когда инвестиции стали падать быстрее ВВП: в 2014 году – на 5,8%, в 2015 году – на 15,2%, в 2016 году – на 17,9%, и только в 2017 году наблюдался рост на 5,1%.

В 2018 году инвестиции выросли на те же 5,1%, однако их отношение к ВВП не достигло даже 20%. В анализируемом постановлении показателя «Инвестиции в основной капитал» нет, но, исходя из уточненных параметров социально-экономического развития в 2019 году, они должны вырасти на 9,5%. Потребуется несколько лет такого опережающего роста инвестиций, чтобы их соотношение к ВВП достигло 25% – только это позволит обеспечить в средне- и долгосрочной перспективе темпы роста ВВП (а с ним и доходов населения) не ниже среднемировых (3,9% на 2019–2021 годы).

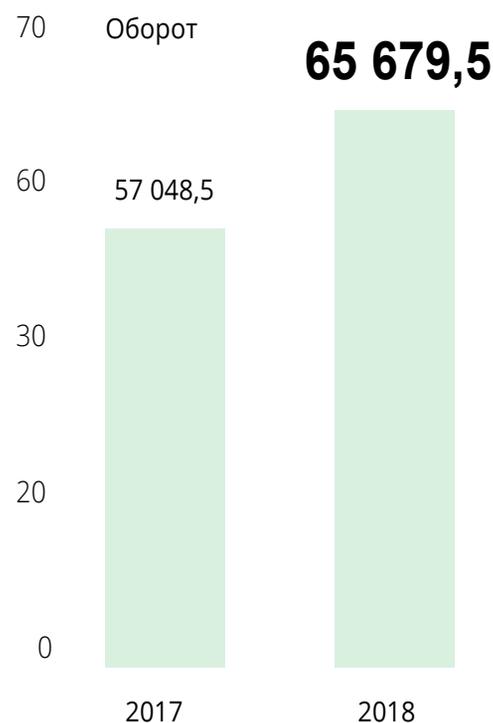
Когда я учился в магистратуре в CERGE-EI, там регулярно выступали нобелевские лауреаты. Среди них был Роберт Энгл, получивший премию в 2003 году «за разработку методов анализа экономических временных рядов с временными изменениями». Он нам рассказал историю об общении с журналистами:

— Они всегда задают мне один и тот же вопрос: «Расскажите, за что вам дали Но-

ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ, МЛН РУБ.



БАЛАНС ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ ТОВАРАМИ, МЛН \$ США



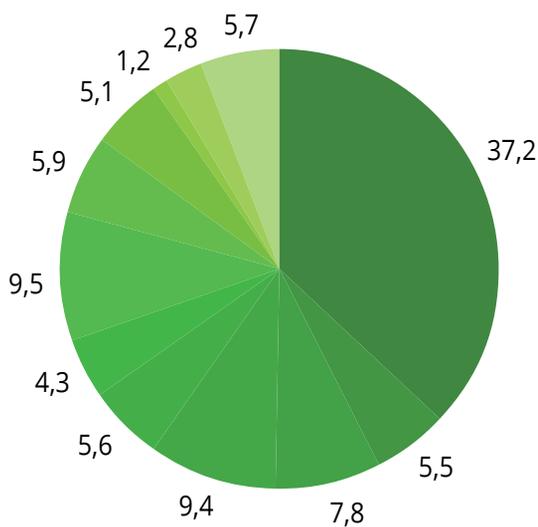


В экономике Беларуси с советских времен сохранилось доминирование государственного сектора.

белевскую премию?» Я начинаю рассказывать без каких-либо упрощений о модели ARCH – авторегрессионной условной гетероскедастичности. Тогда они говорят, что это слишком сложно и просят упростить. Затем начинаю рассказывать о модели в форме, доступной для понимания студентам младших курсов экономических вузов. Но для журналистов и это оказалось слишком сложным. Тогда я сказал: «Если что-то происходило вчера, то оно, скорее всего, произойдет и завтра».

Экономику нужно понимать без упрощений, принимать ее сложность, пользоваться наработками экономической науки. Нужно смотреть в будущее, но не забывать о прошлом, анализировать его, чтобы вчерашние проблемы не вернулись завтра.

СТРУКТУРА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ
ДЛЯ РАСЧЕТА ИНДЕКСА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН В
2019 ГОДУ В ГРУППИРОВКЕ КИПЦ*



- Продукты питания и напитки безалкогольные
- Алкогольные напитки и табачные изделия
- Одежда и обувь
- Услуги ЖКХ, строительные материалы и отдельные виды топлива
- Товары бытового назначения и текущее обслуживание жилья
- Здравоохранение
- Транспорт
- Связь
- Организация отдыха и культурные мероприятия
- Образование
- Гостиницы, кафе и рестораны
- Прочие товары и услуги

* По данным Белстата



ВОСЕМЬ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ ПОЯВЯТСЯ НА РЫНКЕ ТРУДА В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ

1



ТАЙМ-БРОКЕР

Будет продавать время специалистов, находящихся в режиме свободной занятости, то есть управляющий чужой занятостью на открытом рынке. Эта специальность на дальнем горизонте пропадает ввиду появления автоматизированных решений. С развитием технологий уходит необходимость постоянного присутствия в офисе; более того, знающий иностранные языки профессионал может работать и на заказчиков из других стран.

2



ВИРТУАЛЬНЫЙ АДВОКАТ

Специалист по удаленному юридическому сопровождению через Сеть, в том числе по нормам законодательства той страны, в которой должно вестись дело (вне зависимости от страны, в которой практикует сам юрист).

3



МЕНЕДЖЕР ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ВЕНЧУРНЫХ ФОНДОВ

Специалист, который управляет инвестициями компании в стартапы, созданные на основе идей ее сотрудников и направленные на развитие продуктовой линейки компании. Сопровождает развитие этих стартапов от идеи до производства. Корпоративные венчурные фонды постоянно находятся в поиске перспективных новых решений — например, Google Ventures в 2011 году запустил специальную программу для сотрудников: за информацию о заслуживающих внимания стартапах компания была готова заплатить премию в \$10 тыс. США.

4



КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

Специалист, отвечающий за изучение рынков инновационной продукции компании антропологическими методами (например, включенное наблюдение) и повышающий связанность компании с ее целевой аудиторией.

На Западе работа в сфере бизнеса уже достаточно давно воспринимается как один из логичных вариантов развития карьеры антрополога — с тех пор, как потребление товаров и услуг стало изучаться не только с экономической, но и с социокультурной точки зрения. Специалистов этого профиля нанимают многие IT-компании, в том числе Intel и Nokia.

До недавнего времени успешные компании имели строго иерархичную систему управления в виде пирамиды с большим количеством уровней менеджмента. Подобные традиционные системы в быстроменяющемся мире работают с трудом, ведь на смену пришли новые — более гибкие. В них связи между сотрудниками компании становятся горизонтальными, у них появляется все больше свободы в принятии решений, некоторые фирмы и вовсе проводят эксперименты с работой без начальников. PRO Беларусбанк выяснил, каких специалистов нужно готовить уже сейчас, чтобы быть успешным в будущем.

5



ТРЕНДВОТЧЕР

Специалист, отслеживающий появление новых тенденций в разных отраслях экономики, общественной жизни, политике и культуре, составляющий отчеты о влиянии новых тенденций на клиентские потребности. На дальнем горизонте умение работать с «образами будущего» станет универсальной компетенцией любых управленцев.

6



ЭКОАУДИТОР

Специалист, который производит аудит промышленных предприятий и дает рекомендации по снижению воздействия на окружающую среду за счет модернизации производства, изменения практик и способов работы.

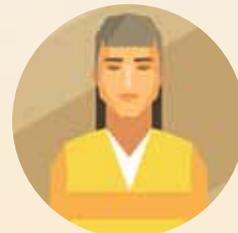
7



ПРОЕКТИРОВЩИК ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ ТРАЕКТОРИИ

Специалист, рассчитывающий модель личных инвестиций, опираясь на планируемые доходы-расходы, дает рекомендации по планированию семейного и личного бюджета, развитию карьеры и т.д. Профессия личного консультанта по финансам уже существует — но учитывая, что все больше профессионалов будут работать по частичной занятости и смогут параллельно участвовать в нескольких проектах (в том числе и зарубежных), источники дохода могут стать разнообразнее, и для планирования бюджета будет чаще требоваться помощь специалиста.

8



МЕНЕДЖЕР ПО КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Специалист, сопровождающий документооборот компании на иностранных языках, контролирующий ключевые смыслы (например, при выборе маркетинговых слоганов), обучающий сотрудников передаче смыслов на иностранных языках, а также особенностям культуры при переговорах с иностранными партнерами. Консультирует руководство компании по ведению бизнеса в других странах. Нехватка специалистов, решающих «трудности перевода», становится причиной не только неудачных сделок, но и провальных рекламных кампаний.

КАК НЕ ПРОВАЛИТЬ ПЕРЕГОВОРЫ



Текст:
Дмитрий СИМОНОВ

Мастер-класс по айкидо Ирины Хакамады

90% ПЕРЕГОВОРОВ ПРОВАЛИВАЮТСЯ, ПОТОМУ ЧТО ПАРТНЕРЫ НЕ УМЕЮТ «УПАКОВЫВАТЬ» СВОИ ИНТЕРЕСЫ В ТО, ЧТО НУЖНО ВИЗАВИ. ТАК СЧИТАЕТ ИРИНА ХАКАМАДА, КОТОРАЯ ПОСЛЕ УХОДА ИЗ ПОЛИТИКИ ЗАНЯЛАСЬ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕМ. НА ВСТРЕЧЕ В МИНСКЕ ОНА РАССКАЗАЛА, КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ С БОЛЬШИМИ КОМПАНИЯМИ, ЧТО-ТО ДОКАЗАТЬ «ЧИНОВНИКАМ» И НАЙТИ ОБЩИЙ ЯЗЫК С «ТЕХНОКРАТАМИ».

Главная проблема переговоров в том, что человек держит в голове свои интересы. Он четко знает, чего нужно добиться, в каком случае он выиграет, какие условия выдвинет, как будет торговаться и что в результате получит. Это типичное состояние любого бизнесмена, топ-менеджера, инвестора. И это главная ошибка. В таком случае шансы вести переговоры катастрофически снижаются. Потому что главная цель бизнес-переговоров — прибыль.

Почему 90% переговоров проваливается? У вас нет общих интересов, и вы не смогли получить результат, потому что решили показать, какой вы крутой. Вы выходите гордо: «Черт с этим партнером, ничего не вышло, денег не заработал, зато я сказал все, что думаю». Это абсолютный провал, это не имеет никакого отношения к бизнесу.

В бизнесе никого не интересует ваша гордыня. Интересует только удовлетворение интересов. Не путайте гордость и гордыню. Гордыня — это смертный грех. А гордость — это великолепное чув-

ство. Например, китайцы могут улыбаться, унижаться, кланяться вам в ноги, но они добьются того, чего хотели. Итак, главный результат переговоров — это ваш выигрыш.

Чтобы продвинуть свои интересы, вы должны знать интересы визави. Изучите про него все: мотивацию, личные увлечения и темперамент.

Мой сын проходил тестирование, чтобы получить работу в крупной компании, но провалился. Потому что «мама, этот урод задавал не те вопросы». Я спрашиваю: «Какого цвета у него были глаза?» «При чем тут цвет глаз?» — спросил сын. Проблема в том, что он не считывал этого человека, и поэтому не понял, как с ним разговаривать.

Когда вы делаете свое предложение, упаковывайте его в интересы партнера. Даже в соцсетях я с утра до вечера принимаю предложения о сотрудничестве. И каждый раз хохочу в голос. Судя по предложениям, человек вообще не анализирует, что мне интересно, чем я занимаюсь, на чем меня можно поймать.



Упаковывайте интересы в то, что хочет партнер

Переговоры делятся на три формы. Первая форма — когда вы равны в объеме капитала и доле на рынке. Вторая — когда вы слабее. И третья — когда вы сильнее.

Кажется, чего напрягаться, если вы сильнее, но это неправильная логика. С тем, кто слабее, можно провести переговоры так, что он сделает в четыре раза больше работы, чем пообещает, потому что ему интересно. А можно сделать так, что он согласится, но сделает в четыре раза хуже, потому что вы ему заплатили всего три копейки и он вас ненавидит.

Переговоры — это сложный психологический процесс. Именно поэтому в Америке переговорщик — отдельная профессия. Но мы не в Америке, поэтому важно уметь самому вести переговоры. Во-первых, если я все умею делать сам, то всегда найду, кого нанять. А во-вторых, я любого смогу научить. Если вы ничего не умеете и надеетесь, что будете нанимать других, не

В советское время Ирину Хакамаду исключили из КПСС.

обольщайтесь: сейчас время людей, которые должны уметь все делать реактивно и постоянно обучаться новому, потому что впереди длиннейший, как минимум 60—70 лет, период нестабильности.

В отличие от социальной коммуникации, где всегда нужно искать компромиссы, бизнес-коммуникация предполагает, что вы должны не только соглашаться на компромисс, но и наезжать, продавливать позицию. Вы должны постоянно менять темп: то продавливаете, то отступаете. Если все время будете давить — передавите и начнете раздражать любого партнера. Если все время отступаете — проиграете. Словом, если переговоры идут на равных, нужно постоянно менять тактику и изучать интересы другого.

Третий тип переговоров самый сложный: когда вы слабее. Все знают, что вы неконкурентоспособны по сравнению с нанимателем. Естественно, он опускает вас по цене и условию контракта. Кажется, что в таких переговорах быть успешным и добиться результата невозможно. Но это не так.

Здесь нужны «переговоры в стиле айкидо», когда используется не своя энергия, а энергия оппонента. Вы не тянете его за собой, а поддерживаете интересы и становитесь союзником. А потом отводите в нужную сторону, но так, чтобы он этого даже не заметил.

Переговоры — это не борьба, но элементы психологической атаки и психологического взаимодействия отсюда заимствуем. Вы не должны все время играть в айкидо — в какой-то момент нужно нападать. Но только тогда, когда увидите слабое место оппонента. До этого не проявляйте

НО ЧАСТО ПРИХОДИТСЯ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ С ТЕМ, КТО СИЛЬНЕЕ. ДАЖЕ ЕСЛИ КОМПАНИЯ ОБАНКРОТИЛАСЬ, ПРИДЯ В БАНК — ОН СИЛЬНЕЕ ВАС, А ВЫ ВООБЩЕ НИКТО, — МОЖНО ТАК ПРОВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ, ЧТОБЫ БАНК ПОШЕЛ НА ИНВЕНТАРИЗАЦИЮ ДОЛГОВ И СОЗДАЛ СХЕМУ, ПРИ КОТОРОЙ ВЫ УСПЕЕТЕ ВЫПУТАТЬСЯ И ПОСТЕПЕННО ОТДАТЬ ДЕНЬГИ.

никаких активных действий: не продавливайте интересы, не требуйте повышения цены. Вы делаете все, чтобы ваш визави говорил больше: раскачивайте эмоционально, чтобы в конечном счете он выдал хоть какую-то ошибку. Поэтому важный навык — умение стимулировать длинные разговоры. Для этого надо учиться разговаривать, задавать вопросы и внимательно слушать.

Не многие работают на «Газпром» и «Роснефть», поэтому и не могут давить все вокруг. Но часто приходится вести переговоры с тем, кто сильнее. Даже если компания обанкротилась, придя в банк — он сильнее вас, а вы вообще никто, — можно так провести переговоры, чтобы банк пошел на инвентаризацию долгов и создал схему, при которой вы успеете выпутаться и постепенно отдать деньги.

Но нужно исходить из интересов банка: просчитать и объяснить, какие деньги он получит, если реструктуризирует долг, и с чем останется, если заберет все имущество и продаст его с молотка. Никакие чувства типа семьи и детей не помогут. Банк уважает цифры, и вы должны их показать. Это и есть просчет интересов противоположной стороны.

Слушайте ответы и будьте леопардом

Многие задают вопросы, но не слушают ответ. Собеседник отключается и по глазам видно: он в этот момент ду-



мает: «Что бы еще спросить?» Это огромная ошибка. Вы должны делать все, чтобы ваш визави говорил, и слушать его. Вы ждете, когда он сделает ошибку и проявит слабость. И как только это случится, продавливайте.

Словите момент, когда нужно продавливать идеи. Чтобы это понять, представьте, будто вы наблюдатель, которому пофиг. Эти переговоры, эти деньги и все на свете. Он сидит и как бы наблюдает за спектаклем. Это очень сложная вещь: одновременно быть дико активным и сохранять спокойствие.

И последний навык для переговоров — это умение вычислять психотип. Здесь необходимо быть любознательным в отношении других. Не закидывайтесь на себе, не думайте без конца о том, что вы хотите сказать, как хотите выглядеть. Вам должно быть интересно, что из себя представляет собеседник. Почему мой сын проиграл в том собеседовании? Он был закинут на себе и не обращал внимания на своего оппонента. Я его и спросила, какого цвета были глаза у собеседника — и он ничего не помнил.

Первый принцип — забыть свое эго. Как я себя вижу, как меня видят другие со стороны. Вы можете быть смешными, скромными, вы даже можете валять дурака. Нужно видеть только одно — результат.

Второй принцип — во время бизнес-переговоров никогда не спешить. Даже когда вам говорят «время закончилось». Все чепуха. Главное, чтобы человек хотел с вами продолжать общаться.

Если вы идете на переговоры, вам нужно быть психологически целостным, сбалансированным. Вы должны закрыть глаза и впустить в себя образ, который ассоциируется с подобным поведением. Представляйте, что хотите: фауну, природу, флору, большие явления. Кто-то выпускает в себя огромное море. Кто-то представляет, что он гора. Кто-то считает себя спокойным слоном или леопардом, который засел в кустах. Если вы представляете в себе этот образ, ваше подсознание успокаивается.

К «гедонистам» берите эскорт, а с «игроками» тупите

Наука о психотипах абсолютно субъективна. Я выделила пять психотипов. Это не значит, что кто-то будет чистым гедонистом, — у каждого доминируют свои черты.

Гедонист

Это такие живчики, которые любят простые человеческие радости: еду, выпивку и секс. Чаще всего глазки у таких людей блестящие, радостные. Сильного интеллекта не видно — умный вид, но очень веселенький. Если человек закинут на сексе, его глаза бегают и сканируют противоположный пол.

Если вы встретили такой тип, переговоры надо вести в том месте, где ему будет приятно. Любит поесть — в хорошем ресторане. Если любит выпить, нужна большая винная карта, сомелье. Покажите, что вы тоже в этом разбираетесь. Никогда, если вы с этими людьми ведете переговоры, не произносите страшную фразу «мне вообще все равно, что пить».

Если человек закинут на сексе, никогда не приходите один. Если это мужчина, вы приходите с эскортом. В крупных компаниях всегда есть хорошие девочки-юристы, менеджеры. У них хорошие фигуры, а в шкафу в офисе стоят шпильки и висит короткая юбка офисного стиля. Это отвлекает. Когда человек закинут на противоположном поле, он ничего с собой поделывать не может. Если это взрослая женщина, а у вас молодой красавец-парень рядом сидит, она на него реагирует, и в этот момент вы подсовываете нужный тезис.

Если гедонисты дают добро, попытайтесь тут же подписать контракт с ними. Это стоит сделать сразу — потом они могут передумать. Гедонисты — люди настроения. На переговоры с ними можно чуть-чуть опоздать. На этих переговорах нельзя говорить сразу по делу, нужно раскачиваться за счет увлечения человека. Нужно самому быть веселым, а не нудеть и давить на психику. Типичный пример гедониста — это Берлускони.

Чиновник

Это прямо противоположные гедонистам люди. Неважно, занимаются они бизнесом или это реальные чиновники. Чаще всего это старшее поколение, но иногда бывают и молодые люди. Они выглядят никак: костюм никакой, лицо никакое, все сухо, все строго, глаза ничего не выражают. Они никогда не улыбаются, абсолютные интроверты. Они молча будут вас слушать, а потом отправят за дверь.

С такими людьми придется вести переговоры там, где удобно им. Если даже они захотят встретиться в каком-то месте вне своего офиса, то вы должны найти очень закрытое место, не шумное, не веселое — место, где они будут чувствовать себя уютно. Опаздывать нельзя. Говорить нужно сухим языком, раскачивать этого человека невозможно, даже не пытайтесь. Можно качнуть, если вдруг где-то в разговоре он успел проговориться, что любит, например, рыбалку.

В своем предложении прямо или косвенно отразите личный интерес этого человека. Не нужно говорить о пользе стране, не нужно говорить о том, как вырастет общее благоденствие народа. Таких людей это не интересует — только личный интерес. Я имею в виду взятки. Это может быть его карьерный рост. Если ему это понравится,

считайте, вы победили. Почти на 90% это соглашение будет выполнено. С человеком этого психотипа, в отличие от гедониста, можно полагаться на договоренности.

На встречу одевайтесь скромно, говорить стоит строгим, не уличным языком. Не используйте английские термины.

Кто у нас похож на жесткого чиновника? Это ни Путин, ни Лавров, ни Зюганов. Скорее, Кудрин. Даже если он ушел из правительства и произносит демократические вещи, его лицо почти не меняется.

Технократ

Чаще всего это молодые люди, где-то до 45 лет, они знают много языков, имеют хорошее образование. По их виду понятно, что это такие яппи. Костюмчик, гаджеты, часы, телефончик, очки — все как надо. Выглядят дорого, но очень строго и по-офисному. Чаще всего занимаются спортом. Следят за своей фигурой, правильно едят. За километр видно, прямо менеджер-отличник. Когда он начинает говорить, через слово вы слышите английские словечки, переделанные на свой лад.

К этим людям, как и к чиновникам, нельзя опаздывать. Раскачать их можно только где-то в середине. У них нет никаких эмоций, никаких политических пристрастий, их интересуют только цифры и факты. В переговорном процессе подаете им материал, напичканный расчетами, с их будущей прибылью. Когда обосновываете позицию, пользуйтесь их языком.

На переговорах с технократами нужно выглядеть современно и профессионально. Если технократ говорит «да», это 200% гарантии, что все будет выполнено. Уговорить его сложно, это язык цифр и фактов, но если вы своего добились, у вас все получилось. Кого мы знаем этого типа? Медведев, Кириенко — классика.

Творец

Он вроде строго одет, но обязательно проявит себя в нестрогости — какая-нибудь деталь показывает его индивидуальность. Если это мужчина, у него будет специфическая рубашка или галстук. Или он ногу на ногу положит, а там разноцветные носки при строгом костюме. Творцы себя творят, периодически стесняются, но хотят это показать. Глаза очень живые, любознательные. Не холодные, как у чиновника, а позитив-

На президентских выборах 2004 года заняла 4 место, набрав 3,84% голосов.



В 2005 году номинировалась на Нобелевскую премию Мира.

ные, но очень внимательные, творческие. Вы видите такие глаза у художников, гениальных фотографов, писателей.

С ними можно опоздать, они сами тоже иногда опаздывают. Их легко раскачивать с самого начала и на больших темах, которые изменяют мир. Творец всегда будет внимательно слушать, и если ему это интересно, подхватит и начнет с вами обсуждать. Ваше предложение нужно давать не обертывая в цифры и факты, а рассказывая, как проект изменит мир. И творец будет стоять у истоков. Но вы должны это доказать. Творцы — люди эрудированные, нужно реально зацепить струну и честно работать над его личностью.

Творцу не нужно объяснять личную выгоду. Самое главное — творите переговорный процесс. Если вы будете скучными, занудливыми, неинтересными, творец вас забывает через минуту. Греф типичный творец.

Игрок

Профессиональный игрок — это тот, кто быстрее, чем вы, считывает ваш психотип. Играет на вас, манипулирует, разбирается в людях и психологии, знает, каким образом влезть в подсознание, подсунуть туда нужную мотивацию. Надевает много масок, играет, как хочет, причем свободно и почти незаметно.

Если вы наткнулись на игрока, вычислить его очень сложно. Но есть одна черта: с игроком вам дико комфортно. Так хорошо, будто вас положили на перину и вы, словно в старом итальянском фильме, путешествуете по этим переговорам, как на двуспальной кровати. Что бы вы ни сказали — получаете нужный ответ. И при этом у вас абсолютное понимание. Вы расслабляетесь полностью, как под наркозом, вы счастливы. Но вы вляпались! Сматывайтесь как можно быстрее. Ничего у вас не получится.

Прежде чем играть в такие игры, запомните: нужно самому быть игроком. Или, если вам очень надо провести эти переговоры — есть один способ, — тупите. Игрок вас или нафиг пошлет, или от удивления возьмет и согласится. Почему? Потому что играть с вами неинтересно. Если вы спросите, кто типичный представитель игроков, я вам отвечу, что это Владимир Путин.



HTTPS://SO.RBK.RU

Хакамада вместе с Иосифом Кобзоном участвовала в переговорах с террористами в центре на Дубровке.

Прерывайте переговоры, если заходите в тупик

Когда вы готовите бизнес-переговоры, никогда не ведите даже начальную стадию по телефону, скайпу или через экран компьютера. Изучите документы и подготовьте их заранее. Когда готовитесь, заложите три вида «слонов»: красных, синих и белых.

Что такое «красный слон»? Это как красная тряпка для быка. Вы прописываете самым ярким способом свои интересы в контракте. И все эти интересы вы потом сдадите. Но вы должны сделать все, чтобы на это потратить максимальное количество времени — 50% переговоров. Вы заранее знаете, что все это сдадите, но тянете, торгуетесь, выуживаете. Вы выматываете своего визави.

Дальше пошли синие слоны. Это те позиции, которые, может быть, сдадите, а может, отобьете. Здесь тоже начинаете играть, не сильно блефуя. На это уйдет еще одна треть переговоров.

А потом, когда вы ведете переговоры уже часов шесть, все устали и хотят есть, вы говорите: «Смотрите, я уступил «красных слонов», я почти сдал все «синие позиции», так что давайте уже подпишем». И партнеры подписывают контракт с «белыми слонами», которые расписаны скромно, в самом конце, но в «белых слонах» ваши главные интересы. Мы так в парламенте делали, когда пробивали законы, будучи в меньшинстве.

Если вы чувствуете, что игра не складывается, прерывайте переговоры. Скажите, что случился форс-мажор. В этот момент резко встаньте и предложите продолжить на следующий день. Завтра вы придумаете, какой был форс-мажор. В этот момент ничего не врите — покиньте площадку, чтобы обсудить с командой тактику игры.

Никогда не подписывайте контракт в порыве. Я наблюдала, как на одном нерве люди заканчивали переговоры: «Я так устал, пропади оно все пропадом, подписываю». Никогда! Иногда другая сторона начинает поддавливать. «Так, мне это надоело, мы сидим шесть часов. Или да или нет — все». В этот момент у вас форс-мажор и вы исчезаете. Всю ночь готовитесь и потом начинаете заново.

Одевайтесь спокойно и расслабьте челюсть

Не бойтесь вести переговоры на чужой территории. Но, если вы пригласили на свою площадку, ни в коем случае не сажайте людей на специальные места. Это спровоцирует недоверие. Предложите сесть, где удобно. Одевайтесь строго, но при этом спокойно. Очки должны быть прозрачными, без затемнения. Спину держите прямо, не откидываясь на спинку стула. Откинута поза означает, что вы презираете оппонента. Выдвигайтесь вперед, когда решили нападать и пропихивать свою позицию. В остальном держитесь нейтрально: посмотрели и спокойно отвели взгляд. Не отводите глаза во время ответа, но и не смотрите пристально. Как только вы задержали взгляд глаза в глаза, значит, сказали собеседнику, что нападаете.

Своим телом, имиджем, прической и поведением вы создаете атмосферу переговоров. Не грызите ручки, не чешите затылок. Если не знаете, куда деть руки, рисуйте в блокноте цветочки. Оппонент будет думать, что вы записываете его мысли, это приятно. Владимир Владимирович, когда ему совсем все надоело, делает это каждый раз с очень серьезным видом. И я знаю, что на самом деле он ничего не записывает. Это способ закрыться от людей.

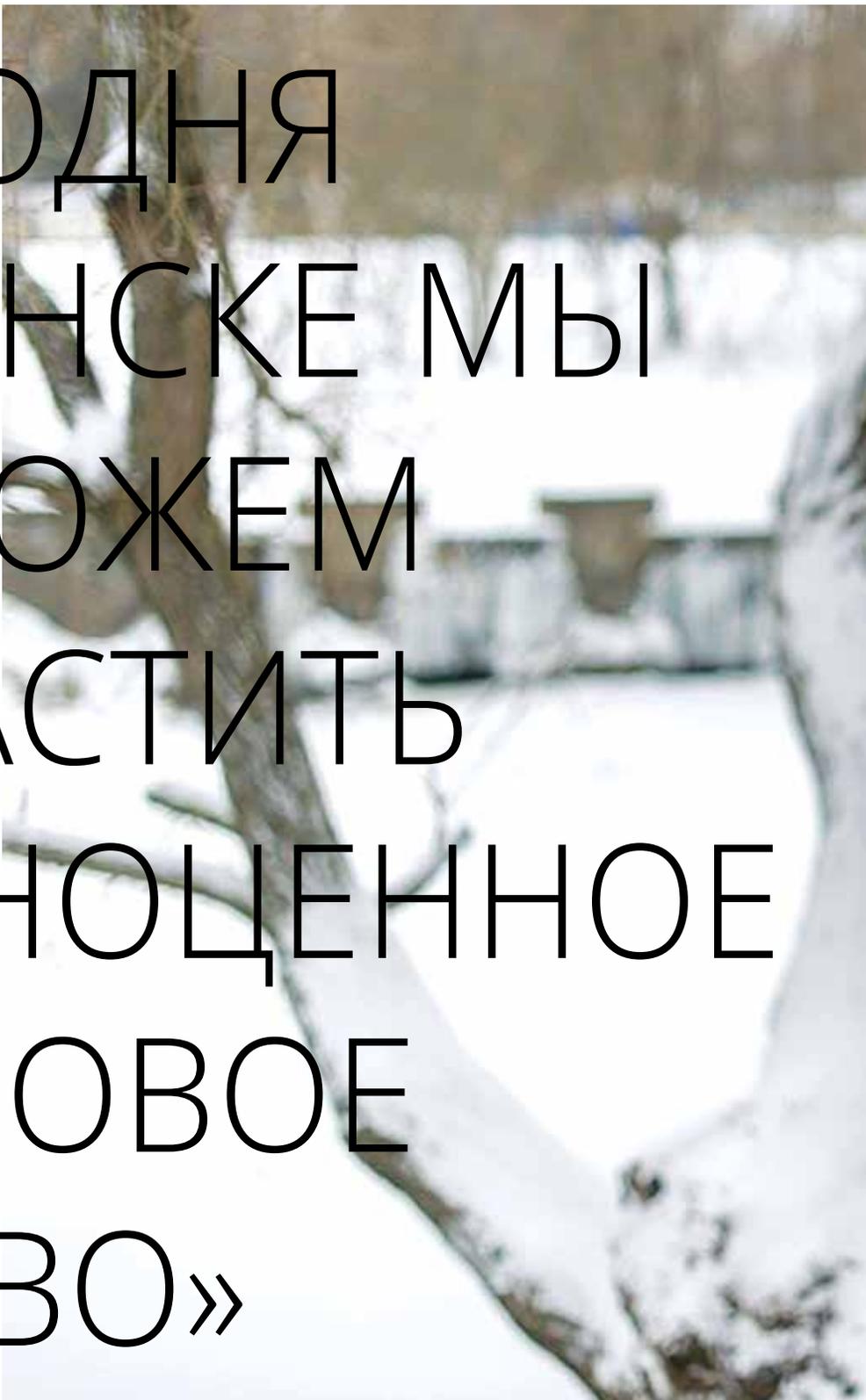
И последнее. Когда вы ведете переговоры, кроме моментов нападения, у вас должно быть доброжелательное лицо. Не веселое, как у лизоблюдов, а доброжелательное, уверенное лицо. Это располагает к себе. У вас должна быть расслабленная челюсть. Это значит, что вы успешны. Напряженная челюсть говорит о том, что вы блефуете. А когда она расслаблена, значит, вы настолько уверены в себе и спокойны, что с вами хочется иметь дело. Как расслабить челюсть? Очень просто, мне объяснил врач. Есть две точки в теле, которые нельзя напрячь одновременно. Вы зажимаете задницу — и челюсть расслабляется.

SMART ECOLOGY

ПОЧТИ 70 МЛН ТОНН CO₂, 55,5 ТЫС. ТОНН ОТХОДОВ ПРОИЗВОДСТВ И 53 БАЛЛА В МИРОВОМ КЛИМАТИЧЕСКОМ РЕЙТИНГЕ ССРІ 2019. ПО ДАННЫМ CLIMATE CHANGE PERFORMANCE INDEX, ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В НАШЕЙ СТРАНЕ ЛУЧШЕ, ЧЕМ В ПОЛЬШЕ, США И РОССИИ, НО ДО ШВЕЦИИ, ЛАТВИИ И НОРВЕГИИ НАМ ДАЛЕКО. «БЕЛАРУСБАНК» ПОДДЕРЖИВАЕТ «ЗЕЛЕННЫЕ» ИНИЦИАТИВЫ, ПОЭТОМУ В ЭТОМ БЛОКЕ МЫ ПООБЩАЛИСЬ С ЭКСПЕРТАМИ, ЧТОБЫ ПОКАЗАТЬ, КАК ЭКОЛОГИЯ ВЛИЯЕТ НА ЭКОНОМИКУ.

Ecology





«СЕГОДНЯ
В МИНСКЕ МЫ
НЕ МОЖЕМ
ВЫРАСТИТЬ
ПОЛНОЦЕННОЕ
ЗДОРОВОЕ
ДЕРЕВО»





Текст:
Дмитрий СИМОНОВ,
 Фото:
 The-village.me

В 2008 ГОДУ СИНЯЯ ВЕТКА МЕТРО В МИНСКЕ ЗАКАНЧИВАЛАСЬ В ЦЕНТРЕ ГОРОДА, А НА МЕСТЕ ОКТЯБРЬСКОЙ БЫЛИ ПРОСТО ЗАВОДЫ. ЗА ДЕСЯТЬ ЛЕТ ГОРОД ОБЗАВЕЛСЯ СВОИМИ АТМОСФЕРНЫМИ МЕСТАМИ, НО УТРАТИЛ НЕМАЛО ЗЕЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ. АКТИВИСТ СООБЩЕСТВА «ГОРОД ДЛЯ ГОРОЖАН» ДЕНИС КОБРУСЕВ СЧИТАЕТ, ЧТО ПРОБЛЕМА В МЕСТНЫХ ВЛАСТЯХ, КОТОРЫЕ НЕ УМЕЮТ ОБЩАТЬСЯ С ОБЩЕСТВОМ.

— **Как экология может влиять на экономику города и страны? И как связаны эти понятия?**

— Вопрос в том, насколько мы эти понятия увязываем. Сегодня есть законодательство, которое защищает растительный мир и окружающую среду. В то же время есть и очевидные нарушения, когда говорят, что Минск зеленый город, а параллельно массово вырубают деревья в парках и скверах и отдают эту территорию под застройку. В итоге горожане начинают замечать, что деревьев становится все меньше.

Из-за высокой антропогенной нагрузки молодые деревья не приживаются. Сегодня в Минске мы не можем вырастить полноценное здоровое дерево, которое приносило бы пользу. А пользу деревья приносят: поглощают углекислый газ, вырабатывают кислород и собирают пыль. А это эффект для экономики, так как экология связана с продолжительностью жизни человека и его здоровьем. По данным ВОЗ, в Беларуси достаточно высокая смертность из-за загрязнения воздуха.

— **У нас в стране смертность от загрязненного воздуха считают? Учитывают данные ВОЗ?**

— Эта статистика в недрах Минздрава, который не любит публиковать данные. Поэтому часто можно увидеть ситуацию, когда ВОЗ готовит доклад, в котором фигурирует Беларусь, а чиновник из Минздрава говорит, что цифры неверные, потому что у ВОЗ не та методология.

Тем не менее нужно признать, что в том же Минске производство не суперэкологичное. А если в городе недостаточно деревьев, то человек рано начинает болеть. Соответственно, растет смертность, а экономика недополучает здоровых рук. Кроме того, растут расходы на здравоохранение.

Много говорят про то, что нужно поднимать экономику, создавать новые рабочие места, но про экологию за-



«Город для горожан» помогает активным горожанам сохранять зеленые зоны от застройки.

бывают. А очень часто случается, что развитие производства ставится в ущерб экологии. Например, в Светлогорске строительство целлюлозного комбината. И таких вариантов много.

— **Конкретизируем. Получается, цифры считают, но не доносят до общественности?**

— Статистика смертности и рождаемости ведется, но какие диагнозы ставятся и связана ли болезнь с проблемами в экологии, никто не говорит. Мы чисто теоретически догадываемся о том, какое воздействие происходит.

У нас не такая ситуация, как в Польше, где очень много электростанций работает на угле, а дома отапливаются печами. Тем не менее у нас есть котельные.

— **В начале лета прошлого года городские власти разработали экологические доклады по стратегической экологической оценке. Это реальная попытка оценить воздействие и посчитать, как экология влияет на продолжительность жизни?**

— Я бы не сказал, что они показывают всю цепочку и оценивают все риски.

Вопрос в том, что местные органы власти могут приукрашивать те или иные факты. Мы будем с этим сталкиваться, пока не появится система открытых данных.

Сейчас в Минске нет открытой информации о загрязненности воздуха. Если фиксируют превышения, то обращаются напрямую на предприятия и просят на время приостановить линию. Этот вопрос находится вне поля зрения горожан, хотя во многих городах эти данные в открытом доступе.

— **До этого 20 лет мы жили без этих документов. Как ты думаешь, почему их решили разработать?**

— Здесь много вариантов. Есть международные проекты, которые оказывают техническую помощь. Есть проекты, для которых условием выделения денег является решение экологических вопросов. Поэтому, если мы привлекаем ресурсы, нужно соответствовать общемировой тенденции.

— **Возможно, это нужно не столько нашим чиновникам, сколько европейскому сообществу. Ведь экологические проблемы в Беларуси могут сказываться на других странах.**

— Есть Парижское соглашение. Есть цели устойчивого развития, о которых говорят все чиновники и ООН. Там есть отдельная цель — город и улучшение жизни в нем.

— **В 2015 году ПРООН вместе с ЕС запустила в Беларуси проект перехода к «зеленой экономике» с бюджетом почти \$6 млн. По большому счету эту сумму потратили на информационную работу с обществом. Может, разумнее было отдать эти деньги на фильтры для радиаторного завода, чем на листовки и ролики?**

— Большинство этих программ содействуют переходу к «зеленой экономике». Это значит, что Беларусь должна реализовывать проекты, а ООН или ЕС нам в этом помогают, объясняя чиновникам, как писать доклады стратегической оценки или разработать правила и нормы и внедрить новые проекты. Нужно понимать, что на всю страну и \$10 млн не хватит, чтобы все модернизировать.

Для Минска ЕБРР запустил проект «Зеленый город». Проект не предусматривает высадку деревьев, а помогает оценить риски и сделать программу по их преодолению. И этот отчет поможет привлекать средства Всемирного банка или ЕБРР.

— **Получается, зеленый город нужен, чтобы получить кредит?**

— Да. Сейчас есть проект ЕС по развитию велосипедного движения. Но его невозможно сделать за \$500 тыс., потому что 1 км дорожки стоит \$1,5 млн. Проект поможет создать совет, где бы общественность могла разговаривать с чиновниками; разработать нормы и показать, как эта дорожка должна выглядеть, чтобы это была не просто полоса на асфальте.

С другой стороны, есть пример с Лебяжьим, когда на него по линии ПРООН выделялись деньги, а сейчас там начинается застройка. Получается, деньги потрачены впустую. То же самое и с разработкой других экологических документов. Здесь много вопросов в заинтересованности местных властей.

— **С одной стороны, есть чиновники, а с другой — горожане. У белорусов вопросы экологии не вызывают особых дискуссий, в то время как в ЕС это приоритетная тема в повестке дня. Чем можно объяснить диссонанс, ког-**

да страна, больше всего пострадавшая от ЧАЭС, не сильно заботиться об экологии?

— Я бы не согласился с этим. Мне кажется, что, когда зелени становится меньше, мы видим, что общественность реагирует. Например, с застройкой Грушевского сквера общество отреагировало. С заказником в Лебяжьем ситуация другая, потому что там никто не живет. Вырубка деревьев во внутривдворовой территории беспокоит большое количество людей. Конечно, не стоит ждать, что сотни тысяч людей будут поднимать эти вопросы, но многие отстаивают зеленые зоны.

О ЧАЭС у нас наоборот говорят, что сейчас последствия минимальны, и урезают границы загрязненных территорий. Недавно в Припяти разрешили ловить рыбу. В зонах заповедника разрешили сельхоздеятельность. В такой ситуации общество не видит угроз. А если и видит, то только когда проблема подходит слишком близко.

История с аккумуляторным заводом в Бресте показательная. Думаю, что большинство людей боятся, что их участки обесценятся, потому что рядом будет завод. Также они не верят, что будет организован честный контроль. В этой ситуации возникает недоверие. Если бы чиновники нормально поговорили с местными жителями, объяснили, сколько получит бюджет, отношение могло бы быть другим.

— Это недоверие оправдано и аккумуляторный завод реально лучше перенести подальше от поселений или проблема в плохой коммуникации?

— Думаю, что опасения оправданы, потому что много случаев, когда говорят, что все хорошо, а затем у людей начинаются проблемы со здоровьем. Информация должна быть открытой, чтобы общество могло влиять на ситуацию. Иначе все будет как с Чернобылем, когда трагедия произошла, а людей вовремя не оповестили.

Например, бизнес собирается что-то строить и открывать рабочие места. Но он видит противодействия людей, которые не столько против бизнеса, сколько против конкретного объекта. Ситуация происходит из-за того, что органы власти порой недорабатывают — они не общаются с людьми. Получается ситуация, когда люди не доверяют местным властям, потому что те с ними плохо общаются, и переносят гнев на предпринимателей, которые должны преодолевать протесты.

— Получается, ключевое место сбоя — местные власти?

— Это один из элементов. Власть владеет информацией, ресурсами общества. Поэтому горожане хотят, чтобы власти четко исполняли свои функции, в том числе экологического законодательства.

— Сегодня правительство ориентировано на привлечение инвесторов. Оправданы ли опасения, что в погоне за инвестициями в Беларуси окажется немало токсичных производств?

— У нас есть декрет «О развитии предпринимательства». Он предусматривает в том числе изменение процедур государственных экспертиз: экологических, санитарно-гигиенических и строительных. Сейчас экологическая подчинена Минприроды, строительная — Госстандарту и Министерству архитектуры и строительства и санитарно-гигиеническая, подчиненная Минздраву. С вступлением в силу декрета экспертизы могут объединить. Да, процеду-

ра упростится, но любому недобросовестному застройщику будет проще пролоббировать решение в одном органе, а не брать разрешение у трех разных. Поэтому мы за то, чтобы разные экспертизы находились в ведении разных инстанций. Нужно укреплять роль экологической экспертизы и на законодательном уровне дать возможность обществу получать эту информацию.

— Хорошо, напишут бумажки, но если они работать не будут? А государству важно привлечь инвестора.

— Государство — это мы. Мы даем ему деньги, платим налоги. И если местные органы власти работают плохо, горожане должны ставить вопрос, отзываться или нет своих депутатов. Наш уровень развития гражданского общества говорит о том, что многие не знают своего депутата. Не вся вина лежит на горожанах, но хотелось бы больше активности и вовлечения.

Если бы горожане не приходили на общественные обсуждения и не высказывали опасения, то ситуация в городе не менялась. А благодаря активности общества мы видим, что ситуация меняется: много детальных планов отклоняются, дорабатываются.

— Не считаете, что импульс может пойти от строительных компаний? Пример с А-100, которая начала высаживать взрослые деревья и облагораживать парки, дал понять строительному рынку, что муравейникам с парками есть альтернатива и на этом можно зарабатывать.

— Хорошо, что А-100 показала такой пример и рассказала, что так строить можно. Но не стоит забывать, что это обычные панельки. Они давно реализовывают проект, но я не увидел, что другие застройщики начали им подражать. Возьмем «Дана Холдингс». Строят плотно, высоко. Проблема в том, что они так будут строить до тех пор, пока будут покупать.

Возможно, проблема в менталитете: сперва купим квартиру, обживемся, а потом задаем вопросы: где парковка, садик и т.д. Каменная горка не вчера построена, но посмотрите, сколько там деревьев, а сколько машин? Парки появились только по названиям. Так будут строить до тех пор, пока такое жилье будут покупать.

Здесь либо городские власти примут решение, как должно выглядеть городская среда, и будут выставлять застройщикам правила. Либо нужно ждать амбициозного застройщика, наподобие А-100, который будет делать что-то интересное.

Калинин давно говорил, что нужно переходить от районной застройки к более гуманной квартальной, но в реальности пока ни одного такого квартала не видно. Каменную горку и Лошицу застраивают микрорайонами.

— Что ждет эти районы в будущем?

— Трудно прогнозировать. Если бы мы получили мэрию, которая выступала бы за все самое лучшее против всего плохого, то и 10 лет не хватило, чтобы преобразовать эти районы. Нужно улучшать среду на уровне первого эта-

жа, где-то ограничить въезд машин, стимулировать жителей сажать деревья.

Думаю, через 10 лет Каменная горка останется такой же. Откроются новые магазины, сады, школы. Если посмотреть на инвестпрограмму, то в Минске садилов запланировано столько же, сколько и гостиниц.

В Каменной горке живут люди разного достатка, поэтому не скажу, что это очень плохой район. Там живут и бюджетники, и предприниматели. Давайте зайдём в гипермаркет «Грин» и посмотрим на машины, которые стоят на парковке.

Да, есть дома, где квартиры выдавались льготникам. Но не стоит забывать, что льготами воспользовались даже те, кто не имел в них потребности. Поэтому гетто там точно не будет. Оно появится в старых заводских районах. Больше беспокоит, что новостроенные дома станут менее презентабельными и будут требовать ресурсов.

Если посмотреть на Минск 10 лет назад, то увидим, что не было Октябрьской и граффити, не было Зыбицкой, не было Верхнего города с концертами и днями национальных культур. Тогда никто не участвовал в общественных обсуждениях.

За это время горожане научились, разбирались, что такое детальный план, какие есть законы об охране окружающей среды. Сегодня появилось множество чатов, где люди обсуждают проблемы своего двора. Это все случилось за 10 лет. Конечно, экология ухудшилась, но, может, через 10 лет ситуация изменится.



ПДП — это карта района, где указаны места для строительства домов, школ и создания зеленых зон.

КАК ЗАБОТЯТСЯ ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ В ЕВРОПЕ И США

Швеция: экология как норма жизни

Швеция стала одной из первых стран, которые начали поднимать вопросы экологии на международном уровне. В 1972 году эта страна инициировала первую конференцию ООН по вопросам защиты окружающей среды.

Исследование, проведенное специалистами по изучению общественного мнения, показало, что почти треть шведов обеспокоены вопросами экологии и загрязнения окружающей среды. Если посмотреть на статистику по Евросоюзу, то там только 7% считают важными экологические вопросы.

Рост темпов потребления и производства — факторы, которые способствуют загрязнению атмосферы и ведут к перерасходу энергии. Поэтому в быту шведы стараются не покупать лишних вещей и не создавать спрос на неэкологичные товары. Там нормально покупать бывшую в употреблении бытовую технику и мебель, чтобы бороться с перепроизводством.

Правительство Швеции поддерживает предприятия, которые экономят энергию. И если в Беларуси налоговые льготы получают резиденты Парка высоких технологий, то в Швеции это предприятия, снижающие энергопотребление. Правительство Швеции планирует к 2020 году сделать использование энергии на 20% эффективнее в сравнении с 2008 годом.

В Швеции всего 290 муниципалитетов, в каждом из которых есть советник по вопросам энергетики. Он консультирует жителей по поводу перехода на экологичные системы отопления или экономии электричества.

С 1990 года шведские дома отапливаются предпочтительно биологическим, а не нефтяным топливом. Также шведы используют теплонасосы. В итоге в 2011 году уровень выброса двуокиси углерода стал одним из самых низких во всей еврозоне.

С 2009 года ртуть в Швеции производят только для медицинских приборов и энергосберегающих ламп. Также страна лидирует по вторичной пе-

реработке отходов: 77% газетной бумаги, пластика и стекла возвращаются на производства. В шведских лесах проложены тропинки из асфальта, чтобы не вытаптывать траву.

Даже взгляд на традиционный способ захоронения шведскими учеными пересмотрен, поскольку он приводит к ухудшению грунтовых вод. Весной 2012 состоялось открытие первого «проматория» для экологического погребения умерших. В этом случае тело замораживают азотом, затем разрушают до порошкообразного состояния, закапывают и высаживают дерево, для которого прах является питательным субстратом.

Италия: мусор и самые здоровые люди на планете

Если человечество не остановит глобальное потепление, то одной из первых под воду уйдет Венеция, а Сицилия и Сардиния серьезно уменьшатся в размерах. Итальянцев это касается в первую очередь, потому что подъем во-



Текст:
Дмитрий СИМОНОВ

ЕСЛИ В БЕЛАРУСИ ТОЛЬКО НАЧИНАЮТ РАЗРАБАТЫВАТЬ ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ, ЧТОБЫ СКВЕРЫ И ПАРКИ НЕ ПОПАЛИ В ЗОНЫ ЗАСТРОЙКИ, ТО В ШВЕДСКИХ ЛЕСАХ УЖЕ ДАВНО ВЫКЛАДЫВАЮТ КАМЕННЫЕ ТРОПИНКИ, ЧТОБЫ ЛЮДИ НЕ ВЫТАПТЫВАЛИ ТРАВУ НОГАМИ. В ЭТОМ МАТЕРИАЛЕ МЫ РЕШИЛИ ПОСМОТРЕТЬ, С КАКИМИ ЭКОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ ЕВРОПЕЙСКИЕ СТРАНЫ И США. ПРИ ЭТОМ В ПОДБОРКУ ПОПАЛИ НЕ ТОЛЬКО «ЕСО-FRIENDLY» ШВЕЦИЯ, НО И ИТАЛИЯ, ГДЕ УЖЕ БОЛЬШЕ ДЕСЯТИ ЛЕТ НЕ МОГУТ СПРАВИТЬСЯ С МУСОРНЫМ КРИЗИСОМ.

[HTTPS://IMG3.GOODFON.RU](https://img3.goodfon.ru)

ды только на 1 см заставит страну потерять 24 тыс. км² прибрежных пляжей. Поэтому экологическая политика Италии направлена на решение проблем, связанных с повышением уровня вод мирового океана, а значит — с преодолением глобального потепления при помощи снижения выброса парниковых газов в атмосферу. Согласно итальянскому законодательству, воздух — это ресурс, который требует защиты. Актуальной темой также является очистка питьевой воды. Долгое время Италия не исполняла европейские директивы и не занималась как следует вопросами очистки питьевой воды. Сегодня же качество питьевой воды в большинстве регионов соответствует стандартам. Но, несмотря на все эти вопросы, в Италии живут самые здоровые люди в мире. К такому выводу пришли аналитики Bloomberg, проведя исследование в 2017 году. Говоря об экологии в Италии, нельзя не упомянуть мусорный кризис в Неаполе, который длится более десяти лет. Для решения пробле-

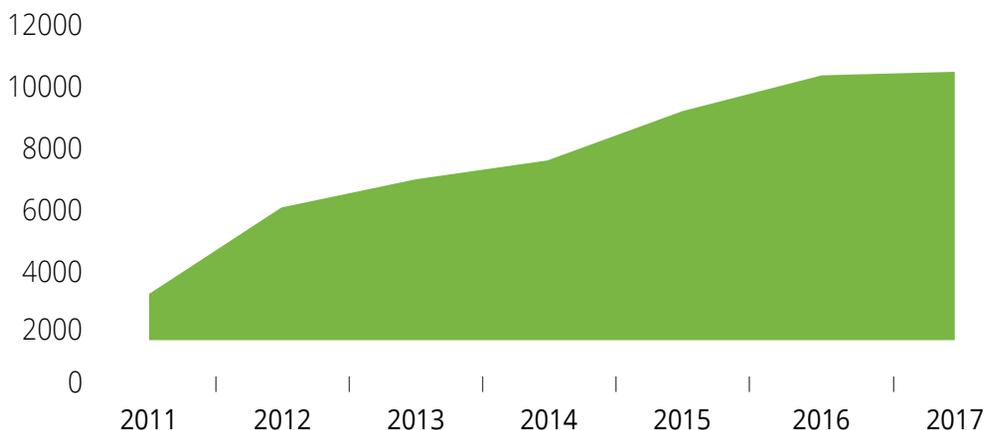
мы власти решили отправлять мусор на переработку в Германию. Полностью этим шагом решить вопрос не удалось, потому что часть отходов оказалась радиоактивной.

США: экологичные авто и сильное законодательство

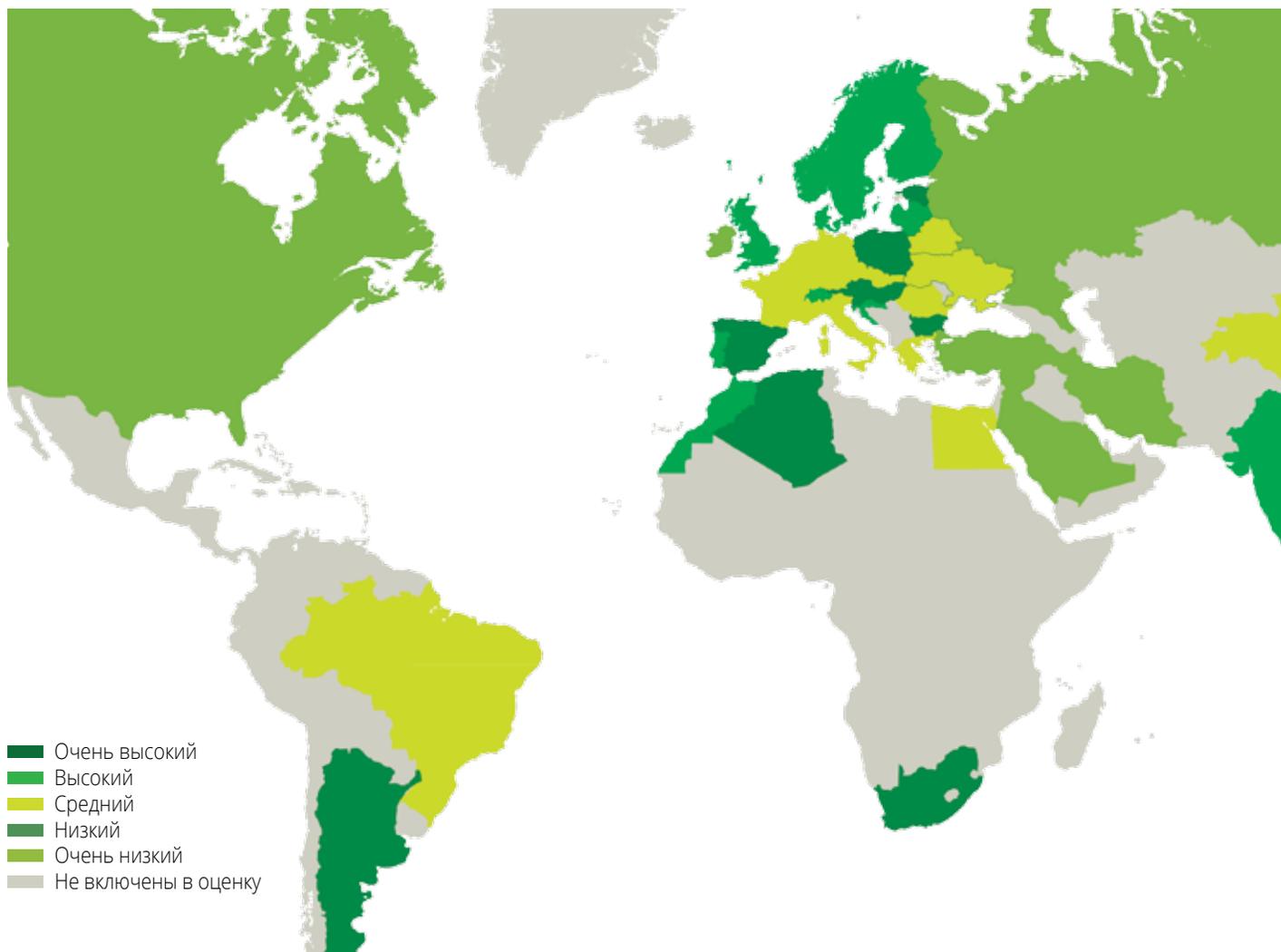
Несмотря на то что президент США Дональд Трамп вышел из Парижского климатического соглашения, воздух в районах крупных автострад и шоссе необычно чистый для такого места. И это неудивительно, так как стандарты экологии, применяемые как к самим автомобилям, так и к качеству бензина, высочайшие. Еще более высокие стандарты экологии в штате Калифорния. Даже по фильмам и сериалам, которые снимаются там, наши зрители могут увидеть, что практически каждая вторая машина в Калифорнии это Тойота Приус, которая имеет гибридный привод и обладает маленьким выхлопом CO₂. Также здесь множество электрических автомобилей,

хотя над калифорнийцами до сих пор смеются жители более ковбойских штатов, где огромный внедорожник или пикап — самая приемлемая машина. Тем не менее большинство американцев уже поняли после кризиса 2008 года, что время огромных и прожорливых автомобилей прошло, вместе с решением проблем экологии будет решена проблема затрат на бензин. Сегодня США — это страна с сильным экологическим законодательством и контролем. В 60—70-х годах некоторые урбанизированные и индустриализованные районы США были на грани экологической катастрофы. Добыча полезных ископаемых открытым способом, промышленные отходы и прочие источники загрязнения не считались реальной угрозой жизни и здоровья человека и других живых существ. Было доказано, что вода и воздух в городах наносят вред человеку, поскольку в них присутствуют промышленные примеси. Меры по улучшению экологической ситуации начали применять именно с этого момента.

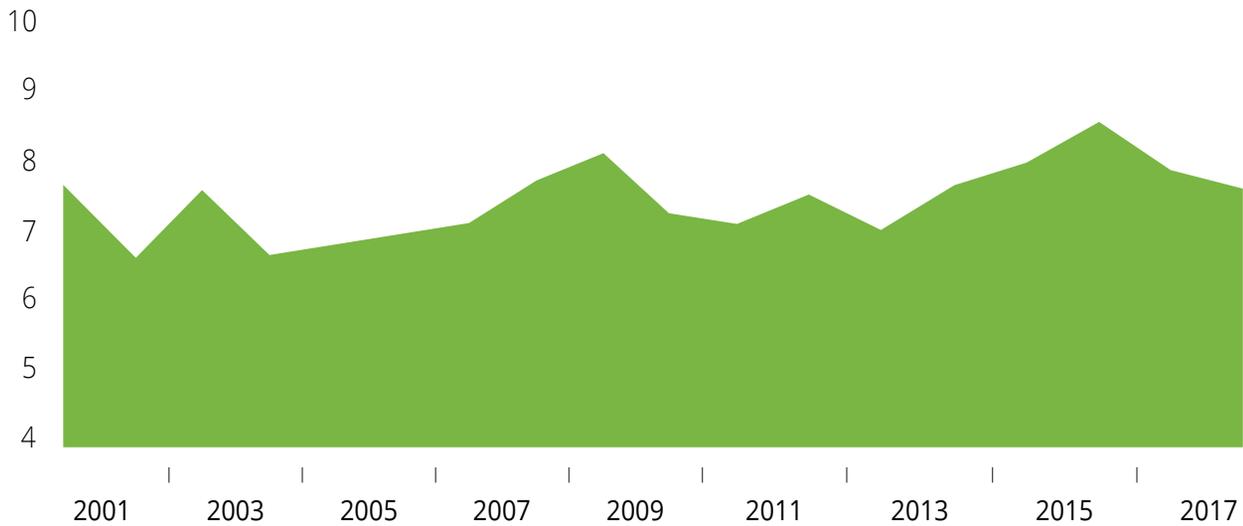
Расходы Беларуси на охрану окружающей среды (в денежных знаках 2000 года; млрд руб)*



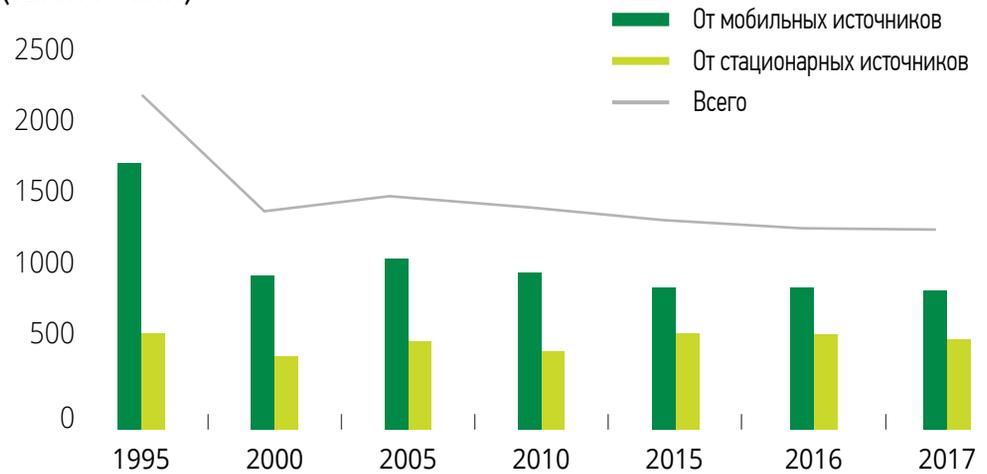
Международный индекс эффективности стран в борьбе с климатическими изменениями (Climate Change Performance Index, CCPI)



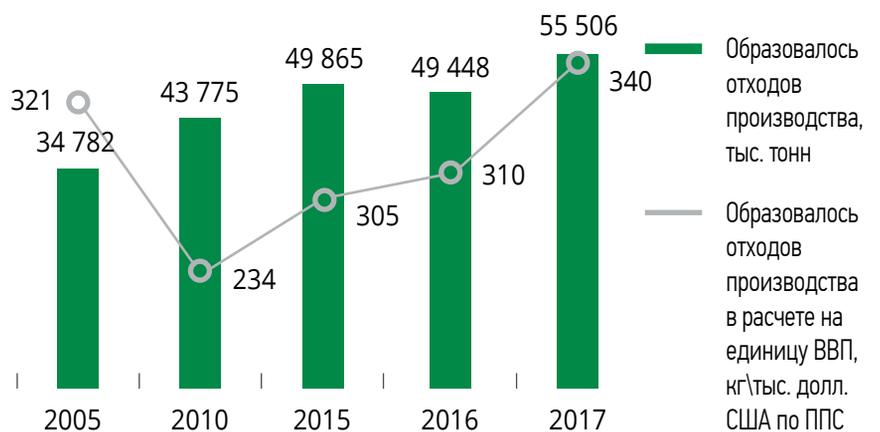
Среднегодовая температура в Беларуси, °С*



Выбросы загрязняющих веществ в воздух в Беларуси* (тысяч тонн)



Образование отходов производства в Беларуси*



* По данным Белстата

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ ЗАБЕГ

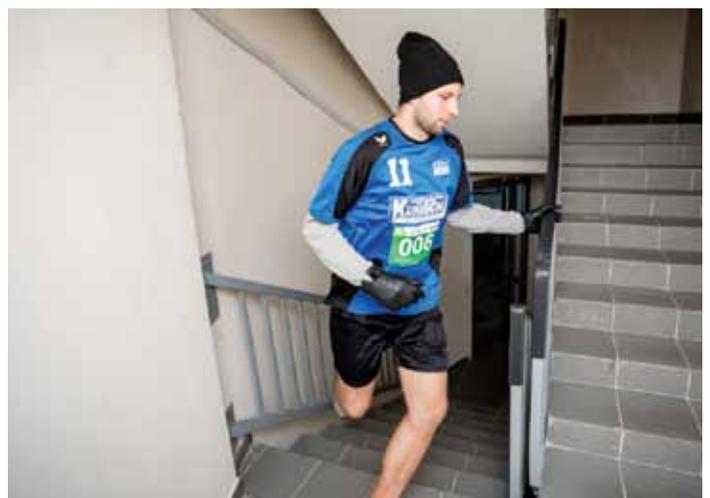


Фото:
MINSK2019.BY





«Беларусбанк» поддержал вертикальный забег, приуроченный к II Европейским играм, который прошел в Национальной библиотеке.





По лестнице библиотеки в день забега пробежали 125 человек.



Победитель поднялся на 23 этаж за 2 мин. 21,5 сек.

А-Б

А-100 **78, 79**
 Ананич Виктор **21**
 Андропова-Винселет Галина **45**
 Андросов Владислав **7,9**
 Асташенко Дмитрий **7, 11**
 Бакиновский Дмитрий **7, 12**
 Беларусбанк **22, 24**
 Белстат **83**
 Берлускони Сильвио **69**
 БМЗ **17**
 Буслік **17**

В-Г

Вест Ост Юнион **17**
 Всемирный банк **45, 51**
 ВОЗ **76**
 ВТО **51**
 Газпром **68**
 Гарвард **49**
 Геращенко Илона **7, 10**
 Гипермаркет «Грин» **79**
 Город для горожан **76**
 Греф Герман **70**
 Гуриев Сергей **36**

Д

Дана Холдингс **79**
 Данейко Павел **7, 10**
 Джексон Майкл **48**

Е-И

ЕБРР **36, 77**
 Евроторг **17**
 Егоров Александр **7,9**
 Емельянов Максим **7,8**
 Ермолович Максим **17**
 Заболотный Дмитрий **17,14**
 Заборовский Александр **53**
 Зюганов Геннадий **70**

К

Каллаур Павел **17, 39**
 Кахконен Сату **51**
 Кириенко Сергей **70**
 Кобрусев Денис **76**
 Костевич Ирина **17**
 Красковский Дмитрий **7, 13**
 Кремез Андрей **7, 13**
 Кудрин Алексей **70**

Л

Лавров Сергей **70**
 Лагунина Елена **7, 13**
 Лихачевский Ярослав **7, 10**

М-Н

Макей Владимир **16**
 Марковник Николай **7, 15**
 Мартинович Виктор **7, 11**
 МВФ **39, 40, 53, 54, 56**
 Медведев Дмитрий **70**
 Миланович Бранко **36**
 Минздрав РБ **78**
 Миньян Жак **39**
 Нацбанк РБ **55**
 Новицкий Сергей **16**

О-П

ООН **19, 77, 80**
 ПВТ **24, 32, 33, 49, 53**
 Пекурова Лариса **7, 8**
 Прокопеня Виктор **16, 48**
 ПРООН **77**
 Путин Владимир **70**
 Пытко Дмитрий **7, 10**

Р-С

Роснефть **68**
 Си Цзиньпин **34**

Т

Тарарук Алексей **7, 15**
 Тинькофф банк **21, 24**
 Туманов Артур **7, 11**
 Турчин Александр **32**

У-Х

Филазафович Денис **42**
 Хакамада Ирина **66**
 Храмой Юрий **7, 14**
 Худницкий Игорь **7, 12**
 Хусаенов Олег **17**

Ц-Я

Чекан Валентина **7, 14**
 Черниговская Татьяна **7, 15**
 Штрахова Марина **7, 11**
 Шувалов Юрий **7, 12**
 Щербина Ольга **16**
 Энгл Роберт **62**
 Якубицкий Сергей **7, 9**

A-Z

A1 Telecom Austria Group **42**
 Amazon **24**
 Bloomberg **49, 81**
 Cerge-EI **62**
 Continental **17**
 EPAM **45**
 Google Ventures **64**
 Intel **64**
 McKinsey **19**
 Nokia **64**
 SWIFT **23**
 Toyota **81**
 Velcom **43**
 VP Capital **48**
 Wargaming **45**



ПОБЕДИТЕЛЬ
2019

ОАО «АСБ Беларусбанк»
стал победителем премии
«Народная марка»
в номинации
Банк и его Банковский
продукт (вклады, кредиты)

ДИПЛОМ

— I МЕСТО —

В НОМИНАЦИИ
БАНК И ЕГО БАНКОВСКИЙ ПРОДУКТ
НАГРАЖДАЕТСЯ
БЕЛАРУСБАНК

Председатель Правления АКМА,
член Межведомственного совета по рекламе при МАРТ Республики Беларусь,
член Координационного совета по рекламе при Межгосударственном совете
по антимонопольной политике стран СНГ,
продюсер Премии «Народная Марка» Беларуси,
директор коммуникационного агентства «Белая Карона»

Председатель Наблюдательного Совета
Премии «Народная Марка» Беларуси,
депутат Палаты Представителей
Национального собрания Республики Беларусь



ВСЕГДА РЯДОМ!

 **БЕЛАРУСБАНК**

УНП 100325912 ОАО «АСБ Беларусбанк»



БАНК №1



ОАО «АСБ Беларусбанк» в 11-й раз стал победителем
Международного фестиваля-конкурса «Выбор года 2018»
в номинации «Банки»



ВСЕГДА РЯДОМ!

 **БЕЛАРУСБАНК**

УНП 100325912 ОАО «АСБ Беларусбанк»