

20

ЭКСПЕРТ

2000 — 2020

УРАЛ

WWW.EXPERT-URAL.COM

ИНДЕКС 81420

ЛЕТ

ДЕЛОВОЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

27 АПРЕЛЯ — 17 МАЯ 2020 № 15 — 20 (823)

Коронакризис



**Бизнес переходит
на новые форматы
работы**

НКО идут в сеть **8**

Вынужденная цифровизация **15**

Время самооценки **22**

Рейтинг лизинговых компаний **24**

ЭКСПЕРТ УРАЛ

www.expert-ural.com

Главный редактор

Артём Коваленко

Научные редакторы

Ирина Перечнева, Сергей Ермак

Ответственный секретарь

Вера Симакова

Редакция

Павел Кобер (редактор отдела промышленности),

Технический отдел Николай Бучельников (начальник отдела),

Наталья Москалик

Фотокорреспондент Елена Елисеева

Исполнительный директор журнала «Эксперт-Урал»

Елена Нетиевская

Коммерческая служба Елена Колмогорова (коммерческий директор), Юлия Разина (заместитель коммерческого директора),

Сергей Рамзин (начальник отдела продаж),

Жанна Камилленко (офис в Томени, kzv@asexpert.ru)

Помощник директора Ольга Юсупова

Аналитический центр «Эксперт»

Директор Дмитрий Толмачев

Исполнительный директор Татьяна Лопатина

Заместитель директора Сергей Ермак

Заместитель директора по исследованиям Елизавета Ульянова

Исследования Сергей Зякин, Павел Кузнецов,

Александр Курячий, Татьяна Печенкина, Сергей Селянин,

Кристина Чукавина, Полина Юровских

Мероприятия Светлана Дроздова, Ольга Захарова

Веб-сайт Елена Дик, Сергей Селянин

Г р у п п а « Э к с п е р т »

Генеральный директор Михаил Нелюбин

Исполнительный директор Владимир Морозов

Коммерческий директор Ирина Пшеничникова

Директор по производству Борис Каган

М е д и а х о л д и н г « Э к с п е р т »

Главный редактор Татьяна Гурова

Научный редактор Александр Привалов

125866, Москва, ул. Правды, 24, стр. 4

Редакция журнала «Эксперт-Урал», АЦ «Эксперт»:

620062, Екатеринбург, ул. Малышева, д. 105, 6-й этаж

Тел.: (343) 345-03-42 (72, 78), 382-03-73

Издатель: ООО «Эксперт-Урал»

Адрес издателя: 620062, Екатеринбург,

ул. Малышева, д. 105, офис 6.21

По вопросам подписки на журнал «Эксперт» («Эксперт-Урал») обращайтесь по телефонам

(343) 345-03-42

Подписка для предприятий:

УРАЛ-ПРЕСС, тел. (343) 226-08-01 (02, 03), www.ural-press.ru

8 800 200 80 10 (звонок бесплатный)

Знак информационной продукции: 16+

Рекламируемые товары подлежат обязательной сертификации

Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламе и сообщениях информантов, и не предоставляет справочной информации. Перепечатка материалов из «Эксперт-Урала» только по согласованию с редакцией.

Учредитель (соучредители): ЗАО «Медиахолдинг "Эксперт"», исполком Межрегиональной ассоциации экономического взаимодействия субъектов РФ «Большой Урал».

Издание зарегистрировано в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

Регистрационный номер ПИ № ФС 77-64882 от 16.02.2016 г.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат», 143200, МО, г. Можайск, ул. Мира, д. 93. **Тираж** 10 550. **Цена свободная**

КАТАЛОГ «РОСПЕЧАТЬ» (красный)

Подписной индекс на журналы «Эксперт» + «Эксперт-Урал» — 72550

на территории Свердловской, Челябинской, Курганской, Оренбургской, Тюменской областей, Пермского края, республик Башкирия, Удмуртия, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого АО.



Выпуск издания осуществлен при финансовой поддержке Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям

Содержание

ПОВЕСТКА ДНЯ / 3

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ / 6

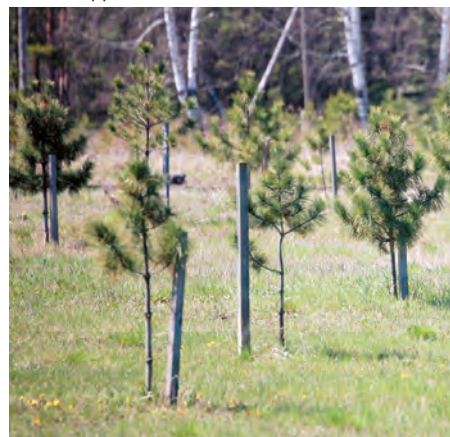
ТЕМА НЕДЕЛИ

ПЯТЬ ШАГОВ В НОВУЮ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ / 8

Что поможет некоммерческому сектору минимизировать последствия кризиса, вызванного распространением нового вируса

РУССКИЙ БИЗНЕС

БИЗНЕС ДЕРЖИТ ЗЕЛЕНЬ ФЛАГ / 12



Государству сейчас не до защиты окружающей среды. Но промышленные предприятия и холдинги не намерены сворачивать экологические программы

ПРАКТИКИ УСКОРЕННОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ / 15

Массовый переход на дистанционные каналы общения из-за коронавируса меняет модели управления бизнес-процессами. Однако для стратегической цифровизации промышленных компаний ограничения станут тормозом



ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

НОВОЕ НОРМАЛЬНОЕ / 18

Банковский сектор переживет рецессию без существенных потерь: в отличие от предыдущих кризисов в индустрии нет крупных слабых игроков, зато есть оперативно введенные инструменты поддержки ЦБ

ОЦЕНКА НА САМОИЗОЛЯЦИИ / 22



Оценочная отрасль несет потери из-за резкого снижения делового оборота и системных проблем. Преодолеть кризис позволит интенсивное внедрение цифровых платформ и выход на конструктивный диалог профессионального сообщества с регулятором

ПОДДЕРЖИТЕ НЕ НАС, А КЛИЕНТОВ / 24

Рынок лизинга впервые за пять лет может столкнуться с сокращением портфеля. Для менее болезненного прохождения кризиса отрасль рассчитывает на меры поддержки лизингополучателей

БЫК МЕДЛЕННО ПОДНИМАЕТСЯ ВВЕРХ / 28

Итоги XXI Форума экономически активных горожан «Экономика VS коронавирус»

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:

РЕЙТИНГ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

ЕКАТЕРИНБУРГ ГОТОВИТСЯ К УНИВЕРСИАДЕ-2023

НЕФТЕГАЗОВОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СНИЖЕНИЯ МИРОВЫХ ЦЕН НА УГЛЕВОДОРОДЫ

Партнер номера:

ПОЛИМЕТАЛЛ

КОРОТКО

Регионы смогут кредитовать друг друга

Законопроект, позволяющий регионам кредитовать друг друга на срок до трех лет, принят Госдумой. Новые правила начнут действовать с 2021 года. Ограничения на выпуск облигаций субъектами, у которых нет достаточного кредитного рейтинга, снимаются уже в этом году. «С начала следующего года будут сняты ограничения на так называемые горизонтальные бюджетные кредиты, то есть на возможность кредитования одним регионом другого. Теперь они смогут занять средства на срок до трех лет», — заявил премьер **Михаил Мишустин** на заседании правительства.



Михаил Мишустин: «Поправки в Бюджетный кодекс дадут регионам "больше маневра в поиске ресурсов" для развития экономики и повышения уровня жизни населения»

63 новых участника

вошли в Уральский межрегиональный НОЦ мирового уровня «Передовые производственные технологии и материалы» (создан в июле 2019 года). В их числе промпредприятия, вузы, научные организации Свердловской, Челябинской и Курганской областей, а также представители других регионов России и Москвы. Новая структура призвана развивать инновации на основе эффективного взаимодействия университетов, академической науки и производства. По словам ректора УрФУ **Виктора Кокшарова** (13 апреля переназначен на пять лет), проделана большая работа с уже вошедшими в состав НОЦ участниками, а также с теми, кто только планирует присоединиться. «Отобраны несколько ключевых проектов, связанных с крупными предприятиями и корпорациями, в области

аэрокосмического и авиастроения, экологии промышленности и городской среды и новой энергетики, в основу которых лягут новые производственные технологии и материалы, а также десятки других проектов, предложенных предприятиями и учеными региона», — рассказал Кокшаров.

80% заявлений

на кредитные каникулы по ипотеке одобрено в Свердловской области, сообщила пресс-служба Уральского ГУ Банка России. С 20 марта по 15 апреля 2020 года в адрес кредитных организаций от жителей региона поступило 12,4 тыс. обращений об изменении условий кредитного договора. Таковы данные опроса банков, формирующих более 95% портфеля потребительских и ипотечных кредитов. По состоянию на 15 апреля кредитные организации рассмотрели 82% от всех поступивших заявлений. Значительная их часть относится к реструктуризации кредитов по собственным программам банков. По новому закону (№ 106-ФЗ «О кредитных каникулах» от 3 апреля 2020 года) в банки поступило 2083 заявления, из них рассмотрено 1667, в 44% случаев принято положительное решение. Наибольший процент одобрения по закону о кредитных каникулах — по ипотечным договорам: 80% от рассмотренных заявлений. По потребительским кредитам удовлетворено 43% от рассмотренных заявлений, по кредитным картам — 47%, по автокредитам — 5%. Основная причина отказа в предоставлении кредитных каникул (68%) — превышение максимального размера кредита, установленного правительством РФ.

Более 2,5 млн просмотров

за месяц онлайн-трансляции собрали пермские учреждения культуры. Пермский театр оперы и балета, Пермский академический Театр-Театр и Пермская краевая филармония представили в общей сложности 109 трансляций спектаклей и концертов. Зрителями стали жители Пермского края и других российских регионов, граждане США, Украины, Японии, Бразилии, Израиля, Испании, Франции, Германии, Великобритании, Канады, Италии и других стран. К акции присоединились новые участники: Чайковский театр драмы, Лысьвенский театр драмы имени А.А. Савина и другие.

УАЛ будет возить грузы

«Уральские авиалинии» перепрофилировали часть авиапарка под грузовые перевозки. «Количество пассажирских рейсов в нынешних условиях сильно сократилось. В то же время мы видим повышенный спрос на

транспортировку грузов. В приоритете — товары первой необходимости, медикаменты для лечения коронавируса, медоборудование, средства защиты и так далее. Поэтому наша авиакомпания приняла решение задействовать часть воздушных судов для выполнения грузовых рейсов», — цитирует пресс-служба коммерческого директора авиакомпании **Кирилла Скуратова**. По данным пресс-службы, УАЛ обеспечены заказами по доставке грузов до конца мая 2020 года: «В частности, обширная полетная программа "Уральских авиалиний" по доставке грузов завязана на рейсах из Китая. Первый такой рейс по маршруту Пекин — Екатеринбург состоялся 15 апреля». Все обязательства по выполнению регулярных пассажирских рейсов остаются без изменений. Напомним, в апреле президент РФ **Владимир Путин** предложил выделить более 23 млрд рублей в качестве поддержки российским авиаперевозчикам, серьезно пострадавшим от распространения коронавирусной инфекции.



«Уральские авиалинии» — одна из крупнейших российских авиакомпаний. В 2019 году перевезла более 9,5 млн пассажиров. Эксплуатирует 48 самолетов (три — А320neo, два — А321neo, 23 — А320, 15 — А321 и пять — А319) на условиях операционного лизинга

Танк третьего поколения

Новейший танк на платформе «Армата» (разработан корпорацией Уралвагонзавод, принципиально новая и полностью российская разработка) прошел испытания в Сирии, сообщил глава Минпромторга **Денис Мантуров**. Россия получила предварительные заявки на экспорт танка, но отправлять его за рубеж можно будет только после начала серийных поставок в войска и получения паспорта экспортного облика. По словам министра, Минобороны заказало дополнительные технические решения, чтобы «выйти уже на серийную поставку со следующего года в рамках того контракта, который был подписан». Напомним, Минобороны подписан контракт на закупку 132 боевых машин третьего послевоенного поколения Т-14 и Т-15 на платформе «Армата». Ожидается, что соглашения выполнены до конца 2021-го. В этом году планируется завершить государственные испытания танка.

Пропускной режим в Свердловской области

Возможное введение пропускной системы на период майских праздников на встрече с президентом РФ **Владимиром Путиным**, которая прошла 22 апреля в режиме видеоконференции, обсудил губернатор **Евгений Куйвашев**. По словам главы региона, это еще один механизм, который позволит обеспечить режим самоизоляции.

В области, отчитался губернатор, на 22 апреля зарегистрировано 243 случая заражения коронавирусной инфекцией, за последние сутки прирост заболевших — десять человек. «В Екатеринбурге был зафиксирован очаг заражения в ГКБ № 1 от медицинского работника, инфицированного за пределами больницы. Этот очаг локализован, принимаются дополнительные карантинные меры». Согласно плановому заданию, до 28 апреля в регионе должно быть дополнительно развернуто 2897 инфекционных коек (сейчас — 2,2 тыс. коек). Все прибывающие из-за рубежа направляются в обсерваторы для обеспечения собственной безопасности и безопасности окружающих. Кроме того, в регионе введены ограничения по продаже непродовольственных товаров, ограничена по времени продажа алкогольной продукции.



Глава государства оценил меры по противодействию распространению инфекции и подготовке системы здравоохранения региона к борьбе с коронавирусом

«Режим повышенной готовности в области был введен 18 марта. На первом этапе были приняты самые жесткие меры: разрешение работать имели только жизнеобеспечивающие предприятия, продовольственные магазины и аптеки. Был введен обязательный для всех режим самоизоляции. Сейчас, исходя из эпидемиологической и экономической ситуации, ограничения постепенно снимаются. Они касаются в первую очередь тех муниципалитетов, где не было зафиксировано случаев заражения», — рассказал глава региона.

Далее в докладе пошли цифры: «На профилактику и устранение последствий распространения инфекции выделено около 3,4 млрд рублей: 2,7 миллиарда — из федерального и 711 миллионов — из областного бюджета. Часть этих денег направляется на оснащение коечного фонда свердловских больниц. Средства регионального бюджета идут на приобретение аппаратов ИВЛ, стимулирующие выплаты медработникам, приобретение средств индивидуальной защиты и организацию дистанционного обучения школьников. Установ-



Партнер проекта



**ТРУБНАЯ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ
КОМПАНИЯ**

Специальный проект

«Экология»

Апрель — Внедрение на крупнейших предприятиях Уральского региона наилучших доступных технологий в целях минимизации негативного влияния на окружающую среду

Июнь — Участие предприятий в формировании экологической культуры в рабочих коллективах и среди населения на территориях присутствия

Сентябрь — Первые результаты реализации в Уральском регионе национального проекта «Экология»

Контакт: **Колмогорова Елена**,
(343) 345-03-42 (72), kolmogorova@expertural.com

лены единовременные выплаты по 5 тыс. рублей для многодетных малоимущих семей, семей с детьми-инвалидами, которые состоят на учете в органах социальной защиты как нуждающиеся. Также предусмотрены выплаты по 5 тыс. рублей для самозанятых граждан, которые оформили этот статус до 1 апреля. На уровне региона установлены дополнительные выплаты всем категориям медиков, которые работают с зараженными COVID-19 пациентами. Эти выплаты суммируются с федеральными.

В области работают три производителя аппаратов искусственной вентиляции легких, они активно наращивают мощности: поставки техники идут во все регионы. По словам Евгения Куйвашева, также увеличиваются объемы производства средств индивидуальной защиты: респираторов — на 60%, тканевых масок и кожных антисептиков — в пять раз, защитных костюмов — в три раза.

Для поддержки экономики сформирован региональный перечень системообразующих предприятий, определены отрасли, представители которых могут продолжить работать в условиях режима повышенной готовности со строгим соблюдением санитарно-эпидемиологических норм, заверил губернатор. Также разрешена работа ряду организаций сферы бытовых услуг.

Приняты решения по поддержке МСБ, в том числе предусматривающие снижение налоговой нагрузки в отношении организаций 18 видов деятельности. Направлены 300 млн рублей на предоставле-

ние льготных займов для субъектов МСП и еще 30 миллионов на субсидирование процентных ставок по уже действующим займам. Принято решение о переносе сроков по уплате налога на имущество.

Противоэпидемические миллиарды

Уральские компании получили более 3 млрд рублей в виде льготных займов от Фонда развития промышленности (ФРП) РФ по программе «Противодействие эпидемическим заболеваниям» (стартовала в марте 2020 года). Всего на реализацию программы в российских регионах выделено 10 млрд рублей. Деньги предназначены для финансирования предприятий, производящих средства индивидуальной защиты, дезинфицирующие и лекарственные средства, медицинские изделия, а также для выпуска оборудования и продукции для выявления, профилактики и лечения эпидзаболеваний. Размер займа может составлять от 50 до 500 млн рублей под 1% годовых сроком до двух лет. В первый год заемщик освобожден от уплаты основного долга.

Уральский приборостроительный завод получит 1,6 млрд рублей и в десять раз нарастит производство аппаратов искусственной вентиляции легких «Авента-М». Заем

ФРП в размере 750 млн рублей одобрен также Уральскому оптико-механическому заводу. Средства будут направлены на производство 500 multifunctional аппаратов «МАИА-01», предназначенных для проведения ингаляционной анестезии и ИВЛ, также завод поставит 21 тыс. увлажнителей дыхательных смесей. Курганский «Синтез» увеличит выпуск лекарств, рекомендованных Минздравом России для лечения вирусных инфекций (заем — 500 млн рублей). Такую же сумму на организацию серийного производства дезинфицирующих и моющих средств общей мощностью до 6,6 тыс. тонн в год получит Уральский завод противогололедных материалов (Пермский край). Суксунский оптико-механический завод (производит более 400 видов средств индивидуальной защиты головы, глаз, лица, органа слуха и органов дыхания) получил 342 млн рублей на массовое производство очков для защиты от проникновения вирусных инфекций через слизистую оболочку глаза.

ЭКСПЕРТ
УРАЛ

ПАРТНЕР
ПРОЕКТА

СИНАРА

ЭКСПЕРТ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

Проект «Благотворительность на Урале»

Апрель — октябрь

Серия аналитических публикаций в журнале «Эксперт-Урал» о развитии благотворительности и добровольчества в России и на Урале

Май — август

Исследование «Благотворительность на Урале: приоритеты благотворительной деятельности»

Сентябрь

Конференция «Благотворительность на Урале»

**Приглашаем принять участие
в исследовании и конференции**

Контакты: (343) 345-03-42 (72)

Участие в исследовании — **Сергей Заякин**, zayakin@acexpert.ru

Участие в конференции — **Светлана Дроздова**, drozdova@acexpert.ru

Партнерство — **Елена Колмогорова**, kev@acexpert.ru

Индустрия 4.0

Трансформация

ДВИГАТЬСЯ ТОЛЬКО ПО РЕГЛАМЕНТУ



Интеграция InOne с аудиооборудованием позволяет в режиме реального времени контролировать соблюдение корпоративных стандартов банка в коммуникации между сотрудниками и клиентами

Российский разработчик программного обеспечения HeadPoint представил IoT-решение в сфере экономической безопасности для банков «InOne. Мониторинг кассовых операций», позволяющее организовать надежный контроль за движением денег и работой кассиров. Контроль операций, выполняемых на счетно-

ринг кассовых операций», позволяющее организовать надежный контроль за движением денег и работой кассиров. Контроль операций, выполняемых на счетно-

сортировальных машинах, обеспечивается за счет создания единой системы видеомониторинга деятельности персонала и формирования цифрового журнала всех операций.

Решение, адаптированное для работы в условиях ограниченных каналов связи, быстро и просто предоставляет ответственным сотрудникам банка всю необхо-

Как это работает

Решение «InOne. Мониторинг кассовых операций» формирует единый цифровой журнал всех операций, проведенных на счетно-сортировальных машинах: тип операции, количество купюр и номинал, валюту. Каждая операция синхронизируется с видеозаписью. Платформа постоянно наблюдает за сетевой доступностью и работоспособностью счетно-сортировальных машин. В случае выявления неисправности, InOne информирует ответственных сотрудников или сервисную организацию. Количество сотрудников в кассе или отсутствие кассира на рабочем месте, наличные деньги на столе при

РОССИЙСКИЙ «ДИСПЕТЧЕР» ВНЕДРЕН НА «ИНДИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГАХ»

Индийская государственная компания Indian Railways («Индийские железные дороги»), владелец инфраструктуры общего пользования и крупнейший в мире перевозчик сети железных дорог, подключила к системе промышленного интернета вещей «Диспетчер» российского разработчика «Цифра» станки на десяти заводах. Это первая часть комплексного плана цифровизации предприятий холдинга.

«Диспетчер» позволяет контролировать состояние станков и требует минимального времени на интеграцию в производственную инфраструктуру. Система предоставляет достоверную информацию о загрузке оборудования в режиме реального времени. «Цифра» внедрила систему в сентябре 2019 года, осуществила подготовку персонала и продолжает оказывать техническое содействие индийскому оператору удаленно, несмотря на режим карантина, введенный в Индии и России.

— В машиностроении количество подключенного к системе «Диспетчер» оборудования увеличилось на 1,7 тыс. единиц и на данный момент достигло почти 10 тысяч, — отметил управляющий директор



Индийские железные дороги перевозят около 6 млрд человек и 350 млн тонн грузов в год, в компании трудятся более 1,6 млн служащих

компании «Цифра» Павел Растопшин. — В России рост происходил за счет расширения проектов у действующих заказчиков — предприятий Ростеха, Росатома, «Алмаз-Антея» и др. За рубежом ключевым заказчиком системы мониторинга стала Индия, где запущены проекты с ведущими промышленными предприятиями, в том числе Godrej & Boyce (аэрокосмическая отрасль), Shanthi Gears (производство шин). В числе перспективных стран — Турция и Финляндия, где реше-

ние тестируется на нескольких крупных предприятиях.

Что же касается российских компаний, то, как отмечают в «Цифре», лидером в реализации комплексных проектов Индустрии 4.0 за прошлый год стала горная промышленность. Здесь предприятия уже прошли уровень базовых систем автоматизации и диспетчеризации и сейчас нацелены на внедрение единых цифровых платформ, также беспилотной и дистанционно управляе-



«Огромные массы незнакомых друг с другом людей способны к успешному сотрудничеству, если их объединяет миф»

Юваль Ной Харари (род. в 1976 г.), профессор исторического факультета Еврейского университета в Иерусалиме, автор бестселлера «Sapiens: Краткая история человечества»

димую для контроля и расследования нарушений информацию и обеспечивает надежный контроль соблюдения регламентов. Так, в одном из крупнейших банков страны система была успешно внедрена более чем в 1200 отделениях по всей стране с интеграцией в единую систему свыше 10 тысяч видеокamer и более 3 тысяч счетно-сортировальных машин.

отсутствии клиента, нарушения процедуры открытия хранилища, загрузка кассет и многое другое теперь можно фиксировать автоматически, своевременно оповещая ответственных сотрудников о нарушении регламентов.

Все функции платформы успешно работают в распределенной инфраструктуре при использовании каналов связи с ограниченной пропускной способностью. Решение позволяет работать с журналом кассовых операций, трансляциями и видеоархивами в филиалах, формировать фото- и видеотчеты и экспортировать их в централизованное хранилище по расписанию.

мой техники. Роботизированная беспилотная горнотранспортная техника на умном карьере в среднем обойдется в 20 млн рублей за каждую машину, при этом эффективность производства увеличивается в среднем на 25%. К слову, в 2019 году, по данным Росстата, горнодобывающая промышленность показала 4-процентный рост, обогнав многие другие ключевые индустрии.

Эффект внедрения

Сразу же после установки системы «Диспетчер» в Indian Railways производительность оборудования увеличилась на 9% благодаря контролю загрузки оборудования и снижению простоев. Оповещение ответственных работников о нештатных и требующих внимания ситуациях на производстве, предоставление сотрудникам предприятий аналитических отчетов и выявление основных причин простоя оборудования и ответственных за них работников позволило увеличить производительность еще на 11%. Опция контроля энергоэффективности позволяет проводить оперативный и объективный сбор данных по затратам электроэнергии станками в различных режимах и состояниях, регистрировать и анализировать качественные показатели системы электропитания.

СИТУАЦИЯ С ПАНДЕМИЕЙ ДАЛА МОЩНЫЙ СТИМУЛ ДЛЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ УРФУ



Студенты и преподаватели Уральского федерального университета полностью переведены на дистанционную форму обучения с 23 марта. Технически это выглядит так: студенты входят в личный кабинет на портале УрФУ с использованием корпоративной учетной записи и с помощью встроенных инструментов коммуникации осваивают модули или дисциплины, следуя инструкциям преподавателя. В их распоряжении также онлайн-курсы на национальной платформе открытого образования и облачные сервисы вуза.

— На дистанционное обучение сейчас переведены все 35 194 студента университета, — подчеркивает ректор УрФУ **Виктор Кокшаров**. — Студенты продолжают освоение образовательных программ в полном объеме. С использованием сервисов Moodle и «Гиперметод» преподаватели размещают материалы занятий и задания, собирают обратную связь и принимают домашние задания. Переход на новый формат обучения в таком объеме, конечно, процесс стрессовый, но пока все идет успешно. Более того, с тех пор, как началось дистанционное образование, мы получили больше 7 тыс. заявок на подключение к нашим онлайн-курсам от студентов других университетов.

Для ответов на возникающие вопросы студентов, их родителей, преподавателей и сотрудников открыта «горячая линия».

Успешному дистанционному обучению должно содействовать открытие для всех желающих бесплатного доступа к лучшим онлайн-курсам УрФУ на платформе «Открытое образование» на время профилактики коронавирусной инфекции. Все-

го открыт доступ к 52 курсам разной направленности. За первую неделю университета уже получил множество заявок от российских вузов на использование онлайн-курсов УрФУ для организации дистанционного обучения. Кроме того, с 24 марта организована серия консультационных вебинаров для преподавателей о том, как подобрать онлайн-курс для ре-

ализации дисциплины, как организовать дистанционное обучение, следуя утвержденному учебному плану. Также университет предлагает бесплатную подписку к своим библиотечным системам.

В онлайн-формате в этом году прошли весенние Дни открытых дверей УрФУ, которые университет традиционно проводит в конце марта. За 12 часов прямых эфиров спикеры ответили на сотни вопросов будущих абитуриентов и их родителей. Онлайн-консультации институтов, презентации вуза и алгоритма поступления в Уральский федеральный университет собрали более 100 тыс. просмотров.

Ситуация с пандемией дала системе высшего образования мощный стимул к эволюции. Уральский федеральный университет пытается грамотно воспользоваться этой возможностью, развивая цифровую инфраструктуру и разрабатывая локальные сервисы.

Вебинары для преподавателей

Преподаватели Уральского федерального университета получают дополнительные компетенции для работы со студентами в условиях дистанционного обучения. Это делается на вебинарах, организованных на площадке Leader-ID через университетскую «Точку кипения». На этой площадке преподаватели не только решают ряд оперативных задач в новых условиях, но и создают собственные электронные образовательные ресурсы, которые затем можно будет использовать в работе. Кроме того, вебинары способствуют переходу на каналы общения, которыми пользуются студенты, — социальные сети и мессенджеры.

Артем Коваленко

Пять шагов в новую благотворительность

Что поможет некоммерческому сектору минимизировать последствия кризиса, вызванного распространением нового вируса



НКО столкнулись с новыми вызовами, не разобравшись со старыми. По мнению президента БФ «Предание» **Владимира Берхина** (на фото), когда государство что-либо делает, всегда есть риск, что его деятельность останется изменениями ради изменений, ради бумажного движения и просто не затронет наше реальное бытие (О Концепции содействия развитию благотворительной деятельности в РФ до 2025 года. — Ред.)

Некоммерческий сектор адаптируется к новой реальности: сокращению пожертвований, изменению стратегий, эффективному взаимодействию с донорами в соцсетях. По данным БФ «Каф» (опрошены 232 организации из 48 регионов), основная трудность, с которой столкнулись НКО, та же, что и в других сферах экономики — оперативный перевод текущей деятельности в онлайн. Половина НКО отметила, что некоторые проекты были отменены или отложены, в связи с чем придется пересматривать модели операционной деятельности, обязательства перед донорами. Большинство организаций надеются на понимание со стороны партнеров и более гибкий подход в изменении сроков, бюджетов и планов проектов. Почти половина убеждена, что сейчас нужно уделить больше внимания стратегии и организационному развитию, а четверть опрошенных считают, что пришла пора вплотную заняться онлайн-фандрайзингом — самым быстро растущим форматом сбора пожертвований. «Несмотря на сложную ситуацию, подавляю-

щее большинство НКО быстро перестраиваются и продолжают помогать наиболее нуждающимся людям <...> Донорам стоит проявить лояльность и гибкость, чтобы их партнеры могли продолжать оказывать помощь в новых условиях», — подчеркнула директор «Каф» **Мария Черток**.

Несмотря на опасения некоммерческих организаций, сектор в ближайшее время не ожидает серьезного сокращения финансирования. По данным исследования Форума доноров (ФД, проект «Барометр»), 56% опрошенных компаний и корпоративных фондов сохраняют (33%) или увеличат объемы поддержки (23%), 27% компаний не исключают возможности сократить бюджеты социальных инвестиций. Возможность увеличить бюджеты на социальные и благотворительные программы рассматривают преимущественно металлургические компании, ИТ и телекоммуникации, возможность сократить — ТЭК, электроника и консалтинг. 62% компаний допускают возможность пересмотра приоритетов собственных социальных/благотворительных программ в сторону поддержки онлайн-форматов обучения, помощи медицинским учреждениям с обе-

спечением ИВЛ, увеличению помощи на проекты, связанные с развитием COVID-19 в России, и т.д.

Ранее ФД информировал, что почти каждая пятая организация рассматривает кризис как возможность для роста: можно ожидать новых проектов и мероприятий, связанных с возникшей нестандартной ситуацией.

Как должен измениться сектор, чтобы противостоять глобальным вызовам?

Эффективная благотворительность

Кризис обострил запросы общества на доверие к НКО, эффективность благотворительных программ, развитие волонтерства и вклад корпораций в решение социальных проблем. Эти вопросы обсудили участники конференции «Благотворительность в России: 2025», организованной газетой «Ведомости» еще до того, как стали очевидны разрушительные последствия распространения новой инфекции. Предложения экспертов по развитию сектора не только не потеряли актуальность, но и будут способствовать его восстановлению.

Предложение первое — профессионализа-

ция сектора. Мнений о критериях профессионального НКО множество. Универсальных показателей нет. Но большинство экспертов «Э-У» считают, что такая НКО должна ставить четкие стратегические цели, понимать, какие проблемы и каким образом она решает, иметь зафиксированные и описанные результаты работы за предыдущие годы, профессиональную команду. Фонд должен быть готов к открытому диалогу с донорами — выстраивать системные отношения, т.е. доносить до них достоверную информацию о реализуемых и реализованных программах: методики, потенциальные риски, препятствия и предполагаемые результаты, измеряемые количественно и качественно. Это гораздо сложнее, чем давить на эмоции. Важное условие для партнерства с бизнесом — проект должен соответствовать стратегии компании, выбранному ей направлению благотворительной деятельности.

— Крупному бизнесу было бы здорово, если бы существовал рейтинг некоммерческих организаций. Сейчас мы как корпорация проводим аудит по каждой НКО, которая хочет с нами сотрудничать, — рассказала президент БФ «Система» **Анна Янчевская**. — Нам было бы удобно, если бы они пришли и сказали: «Мы в таком-то рейтинге, у нас АА+». Вот документы». В свое время «Лидеры корпоративной благотворительности» (совместный ежегодный проект ФД, PwS и «Ведомостей». — Ред.) стали первым рейтингом крупного бизнеса. Было ли нам страшно, когда он появился? Да, было страшно, мы волновались. Но сейчас мы видим, что это очень важное исследование, которое показывает лучшие бенчмарки, оценивает участие бизнеса в благотворительности. Зачем нам нужна профессионализация сектора? Чтобы приходили лучшие кадры, а каждый рубль тратился эффективно.

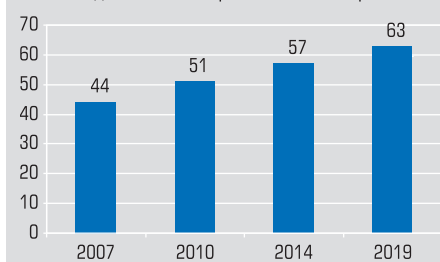
По мнению старшего директора по инновационной политике НИУ ВШЭ **Артема Шадрина**, оценку эффективности благотворительных программ необходимо встроить в процесс разработки проектов, реализуемых благотворительными организациями:

— Почему это важно? Уже недостаточно, чтобы средства были направлены на то, на что они запланированы, важно, чтобы они максимально эффективно были израсходованы. Нужна опора на объективную верифицируемую оценку эффективности. Благодаря этому удастся не только повысить эффективность самих программ, но способствовать развитию партнерских отношений НКО с государством и бизнесом.

— Тренд на повышение эффективности социальных инвестиций остается. Это значит, что важен не объем средств, а качество проекта. В приоритете программы, направленные не на конкретную проблему, а на причины ее возникновения. Эти требования транслируются на наших партнеров из некоммерческого сектора, — объясняет директор де-

Россияне стали активнее жертвовать на благотворительность

Участие в денежных пожертвованиях, % опрошенных



Источник: Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

партамент социальной политики УК «Металлоинвест» **Кирилл Цикун**. — То есть мало рассказать, как средства доходят до конечного благополучателя, важно говорить о краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных социальных изменениях, которые происходят благодаря проектам и совместной деятельности.

— Верификация фондов, правда, важна, но это совершенно точно не статичный процесс, когда кто-то попал в какой-то список, и всё, этой организации можно доверять навсегда. Понимая это, мы запустили повторный аудит НКО. За пять-шесть лет ситуация могла измениться: команда ушла или ориентиры стали другими, — объясняет руководитель социальных проектов и сервиса «Добро» Mail.Ru Group **Александра Бабкина**. — И, наоборот, мы часто узнаем о прорывах, когда региональные НКО выводят свои инициативы на федеральный уровень.

Предложение второе — стимулировать сектор стать более открытым. Так, правительственной «Концепцией содействия развитию благотворительной деятельности в РФ на период до 2025 года», утвержденной в ноябре 2019 года, для БФ предусмотрен спецстатус, который присвоят только тем, кто выполнит требования по прозрачности и квалификации сотрудников. НКО с таким статусом получат в приоритетном порядке доступ к имущественной поддержке, а юридические лица, работающие с этими фондами, будут иметь налоговые льготы по произведенным пожертвованиям. «Сейчас у обычных людей благотворительность вызывает разные ассоциации. Есть такие БФ, как «Подари жизнь», «Линия жизни», «Русфонд»: они заработали отличную репутацию, но их мало. Но есть и другие ассоциации: благотворительность — это что-то связанное с уклонением от уплаты налогов, серыми схемами и т.д. Чтобы таких не возникало, нужны дополнительные требования к уровню прозрачности», — считает **Артем Шадрин**.

— Тут две опасности. С одной стороны, критерии выбора лучших могут стать настолько формальными, что потеряют смысл. Все быстро научатся говорить правильные слова, писать подходящие формулы, и критерии размоются, — прогнозирует президент БФ «Предание» **Владимир Берхин**. —

С другой стороны, критерии могут стать неформальными, когда лучших не выбирают, а, по сути, назначают. Все помнят, как работала система распределения президентских грантов до создания Фонда президентских грантов (ФПГ). Предложения, озвученные в концепции, правильные, но будут ли они грамотно реализованы?

— Мы понимаем, что попытка создать некий реестр организаций по внешним показателям, скорее приведет не к внутренним изменениям, а к тому, что все научатся отвечать этим внешним требованиям, — подтверждает председатель наблюдательного совета БФ Елены и Геннадия Тимченко **Ксения Франк**. — Система оценки организаций должна исходить от самого благотворительного сообщества. Это очень тонкая материя, которая требует от участников сектора большой гибкости.

— Нам надо прийти к общему видению, какие это должны быть меры, чтобы они не навредили, а действительно повысили уровень доверия к благотворительным организациям, — утверждает **Артем Шадрин**.

Удобная цифра

Предложение третье — цифровизация сектора: внедрение новых технологий, изменение организационной культуры, работы с партнерами и благополучателями.

По данным исследования Фонда целевого капитала «Истоки» (проведено вместе с ФД), цифровая трансформация актуальна для большинства благотворительных организаций (только 39% респондентов не заходят в своей цифровизации дальше использования сайтов, соцсетей и облачных сервисов): 41% НКО изучают цифровые инструменты и технологии и каждая пятая задумывается о создании стратегии цифровой трансформации.

93% благотворительных организаций имеют сайт и соцсети, 56% — автоматизировали рассылки по жертвователям и партнерам, 42% — внедрили совместный фандрайзинг с платежными системами и банковскими сервисами, а вот чат-боты пока освоили всего 10%. Хуже всего у российских НКО с анализом больших данных — технологии работы с big data используют лишь 3%. Исследование также выявило, что сильнее всего мешают внедрению цифровых технологий недостаток необходимых навыков и кадров (76%), финансирование (62%), скорость развития рынка цифровых технологий (38%) и устоявшаяся практика организации, привычки, настрой сотрудников, традиции, писанные и неписанные правила (38%).

Одно из самых популярных технологических решений в секторе — цифровые платформы. «Чем больше платформ, например, платформ по фандрайзингу, тем лучше для всех: для сектора, благополучателей, доноров», — убежден председатель совета БФ «Нужна помощь» **Митя Алешковский**.

По мнению исполнительного директора



Партнерство участников — обязательное условие для развития третьего сектора

ФПГ **Антон Долгова**, платформа — не столько технологическое решение, веб-сайт с каким-то функционалом: это свод правил — как партнеры могут это использовать, плюс набор сервисов, набор API (программный интерфейс приложения), автоматических сервисов, к которым партнеры могли бы подключаться и в автоматическом режиме вместе использовать эту информацию.

— Мы за большое количество различных платформенных цифровых решений, потому что только свободная конкуренция способствует быстрому темпу развития, внедрению инноваций, совершенствованию пользовательского опыта, — говорит управляющий директор фонда «Друзья» **Мария Баландина**. — Среди наших — я даже не могу сказать конкурентов, потому что это игроки, которые работают рядом с нами рука об руку, — «IT-волонтер», платформа todogoood. Мы все вместе закрываем разные ниши спроса и сталкиваемся с одной и той же проблемой: неготовностью пользователей со стороны НКО максимально использовать ресурсы, которые дают цифровые платформы. В секторе платформ волонтерства очень много поводов для взаимодействия, сотрудничества, объединения ресурсов, для того чтобы помогать маленьким фондам, региональным фондам максимально использовать возможности, которые мы предоставляем.

— Благотворительность — это не только взаимодействие крупных платформ. Это огромное количество сайтов НКО, инновационных решений, способов коммуникации с аудиторией. Наша с вами задача — все это многообразие поддерживать, — соглашается главный редактор проекта «Теплица социальных технологий» **Наталья Баранова**. — Что мы как сектор, как экосистема можем делать? Развивать общее фундаментальное знание о частном фандрайзинге, о том, как работать с физическими лицами, укреплять эту идею. И это поможет вместе увеличивать

сбор пожертвований, быть еще устойчивее и независимее.

— Хорошо, когда появляются специализированные платформы для НКО, про НКО и т.д. Но мне кажется, еще одна важная задача — находить пользователей, которые на специальные сайты не пойдут, — анализирует **Александра Бабкина**. — Например, этот пользователь не пойдет специально на «Добро Mail.ru», мы его не нашли, не позвали, не убедили и т.д. Но этот пользователь, например, ездит на такси. Мы делаем в рамках приложения «Ситимобил», сервиса такси, фичу «Добрые километры». Это штука, доступная во всех городах России, когда в конце своей поездки клиент может оплатить так называемые подвешенные километры. Этими километрами могут пользоваться на данный момент четыре НКО, которые помогают совершенно разным категориям людей. Цель в том, чтобы как можно больше цифровых продуктов включали нативную, удобную самому бизнесу штуку про благотворительность в свою работу. Таким образом, мы завоевываем сердца, доверие и, что немаловажно, деньги людей, которые специально могли бы к благотворительности и не прийти.

Кадры квалифицированные

Четвертое предложение — помочь сектору в решении кадровых вопросов. Именно отсутствие квалифицированных специалистов считается ключевым препятствием для развития сектора. «Руководитель НКО — это женщина 53 лет, и у нее нет преемника. До сих пор в секторе нет профессиональных менеджеров, фандрайзеров, финансистов, директоров программ, — констатирует первый замруководителя департамента труда и соцзащиты населения правительства Москвы **Александра Александрова**. — Ситуация меняется. Если раньше люди приходили в благотворительность в основном потому, что это была какая-то личная история, то

сейчас сектор наполняется профессионалами поколения X, которым по 35 — 45 лет, они обзавелись стандартным набором из квартиры и машины, а теперь пересматривают концепцию ценностей. На рынке труда есть и представители поколения Y, которым нужны обходные пути, они готовы реализовать себя в благотворительности прямо сейчас. Надеюсь, что через пять лет в сектор придет и поколение Z, которое родилось с гаджетами, и это будет способствовать цифровизации благотворительности. А доля третьего сектора в российской экономике увеличится с 1 до 8 — 9%, как в других странах».

— Если мы говорим про НКО как сектор экономики, тогда и подходить к нему следует как к сектору экономики. А там все просто: спрос рождает предложение. Как только разовьется спрос на услуги НКО, тогда и предложения появятся. И тогда, как в любой индустрии, туда придут кадры, — прогнозирует заместитель директора департамента социальной политики «Норникеля» **Игорь Сухотин**. — Не только люди 50+ начнут понимать, что это место, где можно работать; в сектор пойдут молодые люди, которые вполне прагматичны и которым нужно строить будущее, карьеру.

— Развитие кадров и рост числа людей, которые видят благотворительную сферу как равноправного участника экономической жизни, — способствовало бы увеличению масштабов сектора, — считает **Ксения Франк**. — Для нас это огромная проблема: найти «правильные» кадры — людей, душевно увлеченных и обладающих высоким профессиональным уровнем, который требуется в благотворительности.

Анна Янчевская прогнозирует существенное повышение уровня компетенций специалистов сектора: «Мы будем все больше учиться. И в первую очередь речь идет о повышении компетенций управляющих благотворительными фондами и НКО, так как от них зависит развитие организаций и повышение компетенций остальных сотрудников».

Партнеры востребованные

Предложение пятое — развивать партнерские отношения. «Все чаще можно говорить о некой позитивной модели аутсорсинга, когда благотворительные программы реализуются НКО в интересах бизнеса», — подчеркивает **Артем Шадрин**.

— Вряд ли возможно эффективно решать социальные задачи без вовлечения крупного бизнеса и государственных институтов. Сейчас и в дальнейшем — это будет основная модель реализации благотворительных программ. В ближайшие несколько лет бизнес начнет сильнее консолидироваться вокруг больших вертикальных проектов, это видно на примере образования, поиска пропавших людей, проектов в области культуры, — подтверждает **Анна Янчевская**. — В связи с этим роль крупного бизнеса представляет-



Программы не сворачиваем

Пандемия повлияла на текущую работу фондов и благотворителей, но это вынужденные и временные обстоятельства, считает президент благотворительного фонда «Синара» **Наталья Левицкая**

— **Наталья Дмитриевна, как меняется благотворительность? Как отражаются на ней цифровизация, пандемия и экономический кризис?**

— Текущая ситуация вносит коррективы в тактические действия, но ни в коем случае не в долгосрочную стратегию. Специализированные фонды, которые развивались в собственных нишах, и дальше будут действовать в них, и это очень правильно. Потому что ни ДЦП, ни аутизм, ни сироты, ни онкологические больные не исчезли, наоборот, эти направления благотворительности приобрели еще большую актуальность. Что сейчас происходит — это корректировка форматов, внедрение, где это возможно, онлайн-инструментов. Очевидно, что цифровые технологии помогут НКО стать более адекватными текущему этапу развития технологий в экономике. Когда мы рассуждаем о цифровых двойниках или дополненной реальности на производстве, невозможно, чтобы сфера благотворительности не менялась на этом фоне. Сейчас многие фонды ускоренными темпами проводят цифровизацию: вводят систему платежей на сайтах, создают онлайн-команды добровольцев.

Благодаря поддержке наших предприятий-попечителей, ТМК и Группы Синара, фонд не сворачивает ни одну из запланированных программ, но сроки некоторых мы все-таки переносим. Мы считаем важным не прерывать помощь в основных проектах фонда: так, пациентам Областной детской клинической больницы необходимо лечение прямо сейчас, а не когда пандемия закончится. С давним партнером СКБ-банком мы внедрили технологию внесения благотворительных пожертвований по QR-коду. Поддерживать проект «Детская больница без боли» или «Повседневная благотворительность» может каждый, не выходя из дома. Достаточно перейти на сайт БФ «Синара», в раздел «Именные проекты» и сделать посыл-

ное пожертвование. Даже небольшое пожертвование позволит кому-то не потерять во всемирной панике надежду на здоровое будущее.

— **Благотворительность в будущем — это социальная ответственность крупных компаний или частная благотворительность?**

— Ежегодное исследование «Эксперта» корпоративной благотворительности на Урале позволяет сказать, что масштаб развития сектора уже сейчас сопоставим с зарубежным, но величина частных пожертвований и активность граждан нуждаются в стимулировании. Насколько быстро общемировая практика организации помощи благодаря поддержке обычных людей станет массовым явлением в России, зависит от большого числа факторов. Не так давно RAEX составил первый рейтинг российских благотворительных НКО. БФ «Синара» занял 15 позицию в рейтинге российских корпоративных и частных фондов, лидирующих по показателю «Признание обществом и активностью в социальных сетях и СМИ». В общем зачете у БФ «Синара» 39 место. Результаты пилотного рейтинга стимулируют участников совершенствовать работу и будут полезны не только для НКО, но и для жертвователей и волонтеров, поддерживающих программы фондов. В целом институционализация сектора и повышение доверия к фондам и НКО будут способствовать росту уровня вовлеченности населения в благотворительность. Пока благотворительными локомотивами по-прежнему остаются крупный социально ответственный бизнес и предприниматели. Именно поэтому мы очень ценим участие сотрудников компании и клиентов СКБ-банка и Газэнергобанка, которые поддерживают наши фандрайзинговые проекты. Так, в марте фонд «Синара» запустил новый корпоративный проект «Стоп-коронавирус!». Он направлен на поддержку медуучреждений и НКО, помогающих одиноким пожилым людям в регионах

присутствия предприятий-попечителей ТМК и Группы Синара. Первые результаты реализации проекта уже есть: за три с небольшим недели собрано более 2 млн рублей от физических лиц со всей России, выбрано первое оборудование в рамках проекта.

— **Каким направлениям будет отдано предпочтение в корпоративной благотворительности в ближайшем будущем: развитию территорий присутствия или функциональным направлениям в виде проектов в области науки, культуры, спорта?**

— Ключевая задача БФ «Синара» как корпоративного фонда — масштабирование деятельности на территориях присутствия предприятий-благотворителей ТМК и Группы Синара. Именно поэтому мы делаем ставку на поддержку проектов по развитию регионов как раз через функциональные проекты. Так, в 2020 — 2021 годах мы намерены реализовать новый проект «Лига управленцев» сразу в четырех российских городах (Каменске-Уральском, Полевском, Орске, Волжском). Этот проект направлен на выявление социально активных горожан, которые готовы вместе с ТМК и муниципалитетами реализовать социально значимые идеи. Вместе с Корпоративным университетом ТМК2U и группой преподавателей мы намерены уделить внимание развитию необходимых навыков заинтересованных людей, которые станут активными участниками создания комфортной среды проживания, в том числе и наших сотрудников.

Безусловно, в ближайшие годы мы будем наращивать эффективность и масштаб реализации профориентационного проекта «Точка опоры», в учебном сезоне 2019/2020 в нем уже десять городов-участников, будем развивать и фандрайзинговые проекты. Особенное внимание уделим проектам «Детская больница без боли», «Повседневная благотворительность». Будем поддерживать интересные проекты в области культуры и искусства, так, совместно с Фондом президентских грантов в 2020 — 2021 годах создаем «Арт-платформу для продвижения современного уральского искусства». Фонд сегодня готов к поиску и оформлению в проект идей практически в любой сфере. Важно, чтобы зерна добрых дел проросли и укрепились.

■ Подготовил Артем Коваленко

ся наиболее важной в части того, какую долю социального заказа в этих интегрированных проектах они будут отдавать НКО и какие программы НКО бизнес будет готов взять к себе «на борт». Например, развитие городов присутствия, в которых работает много крупных компаний одновременно. Там можно видеть синергию между компаниями и НКО в реализации интегрированных социальных программ.

— Для нас как большой компании особенно ценны партнерства с небольшими сообществами в регионах. В прошлом заключено пятьсот таких партнерств, — рассказала начальник управления по корпоративной социальной ответственности и бренду «Северстали» **Наталья Поппель**. — Эти сообщества стали промоутерами наших программ, реализовали проекты, которые раньше реализовать не могли.

— Мы открыли для себя партнерство с со-

циальными предпринимателями и запустили коллекции товаров, сделанные людьми, которым сложно найти работу по разным причинам. Например, коллекцию текстильных товаров, сшитую в свердловской деревне Малый Турыш социальным предпринимателем **Гузель Санжаповой**. Когда мы начали сотрудничать, там было около 50 жителей. Сейчас местные бабушки привлекают к работе соседние селения. И таких деревень огромное количество. Мы будем развивать это направление, — делится опытом руководитель отдела по устойчивому развитию и защите окружающей среды розничной сети IKEA в России **Наталья Бенеславская**.

По мнению руководителя департамента КСО компании «Луис+» **Ольги Поповой-Качелкиной**, партнерство — единственный путь развития для третьего сектора: «Мы ищем партнеров, которые не определились с направлением и могут поддержать нашу

идею. Мы занимаемся профессионализацией фондов и очень надеемся подключить к этой истории средний бизнес. Ищем профессиональных менеджеров в области фандрайзинга, коммуникаций, маркетинга. Это те, кого очень не хватает НКО. Они совершенно не умеют себя упаковывать, не умеют фандрайзить и часто сидят на грантовой игле. Пытаемся сделать их устойчивее за счет профессиональных менеджеров, которых сами ищем, готовим и финансируем».

— Если говорить о будущем благотворительности, оно в значительной степени зависит не только от действий государства или мер, содержащихся в концепции, но и от того, насколько удастся реализовать механизмы межсекторного взаимодействия, самоорганизации благотворительного сектора. Это то, что действительно приведет к успеху, — итожит Артем Шадрин. ■ Фото предоставлено газетой «Ведомости»

Павел Кобер

Бизнес держит зеленый флаг

Государству сейчас не до защиты окружающей среды. Но промышленные предприятия и холдинги не намерены сворачивать экологические программы



3

а страстями вокруг пандемии коронавируса власти и СМИ начисто перестали упоминать о реализуемых в стране нацпроектах. Напомним, один из самых провальных среди них — экологический. По расчетам Минфина, на его исполнение из федерального бюджета в прошлом году выделено 36,9 млрд рублей — всего 66,3% от плана (см. «Со скрипом двинулись», «Э-У» № 6 — 7 от 10.02.2020). На текущий год государство намерено было выделить на нацпроект «Экология» почти 88 миллиардов, но текущая экономическая ситуация в стране заставляет в этом сильно усомниться, проценты выполнения, вероятнее всего, окажутся еще ниже прошлогодних.

Вместе с тем, в отличие от большинства других нацпроектов, в «Экологии» очень высока доля внебюджетных источников финансирования (по сути, средств крупных промышленных предприятий) — почти 80%. Поэтому снижение уровня загрязнения атмосферного воздуха, экологическое оздоровление водных объектов, эффективное обращение с отходами и многие другие природоохранные показатели во многом зависят от реализации экологических программ самими предприятиями. И примеры работы в этом направлении крупного бизнеса позволяют нам утверждать, что пандемия не сильно изменила его планы.

Нефтехимия в порядке

«Несмотря на непростую ситуацию в условиях пандемии, наша компания продолжает реализацию основных проектов и мероприятий, связанных с уменьшением воздействия на окружающую среду, — сообщили в пресс-службе Сибура. — Напротив, это строительство очистных сооружений и факельной системы закрытого типа на «Сибур-Кстово». При этом сроки реализации ряда мероприятий могут быть скорректированы с учетом принятых в стране мер по нераспространению коронавируса. Сибур также продолжает инвестировать значительные ресурсы в корпоративный R&D и разрабатывать технологии вовлечения вторичных ресурсов в производство первичных материалов. Таким пилотным проектом станет технология по вовлечению вторичного ПЭТ в производство первичной ПЭТ-гранулы на предприятии «Полиэф» в Башкирии. Это крупный инфраструктурный проект, решение по которому будет принято в 2020 году».

Внедрение на предприятиях Сибура лучших технологических практик ведется в двух направлениях. Первое касается действующих производств. В рамках принятой Стратегии в области устойчивого развития до 2025 года разработаны мероприятия менеджмента по повышению экологической эффективности. Компанией поставлены амбициозные цели по достижению технологических показателей наилучших доступных технологий

(НДТ), соответствующих не только требованиям справочников РФ, но и лучшим практикам ЕС, которые собраны в Европейских справочниках BAT (Best Available Techniques).

Второе направление относится к изучению и использованию новых процессов и технологий на этапе проектирования производств. При проведении внутренних экспертиз проектов также ставится задача обеспечить соответствие технологии не только требованиям НДТ в РФ, но и использовать лучшие практики ЕС.

Для качественного мониторинга уровня воздействия производств Сибура на экологию еще пять лет назад специалистами компании был разработан Индекс воздействия на окружающую среду (ИВОС), который учитывает суммарное воздействие, включая выбросы, сбросы, отходы, в зависимости от объемов производства. Чтобы перейти к экономике замкнутого цикла, Сибур непрерывно совершенствует технологии изготовления продукции, создает новые материалы, разрабатывает технологии минимизации брака на производстве, решения по вовлечению использованного пластика в производство, а для построения системы сбора пластика в России ведет диалог с самым широким кругом заинтересованных сторон. Например, с 2019 года компания является официальным экологическим партнером сборной России по футболу: при ее участии на всех турнирах под эгидой РФС ведется раздельный сбор пластиковых бутылок для дальнейшей



Перезагрузка отношений с природой

Цель экологической политики ТМК, вышедшей на новый технологический уровень, — минимизация при производстве высокотехнологичной продукции нагрузки на окружающую среду, рассказывает первый заместитель генерального директора — главный инженер ПАО ТМК **Вячеслав Попков**

— После консолидации четырех российских заводов ТМК запустила программу масштабной модернизации производства. За 14 лет на эти цели направлено более 160 млрд рублей, из них 17 миллиардов пришлось исключительно на проекты, связанные с экологической безопасностью и охраной труда. Так, благодаря ликвидации устаревшего оборудования, внедрению новых технологий и оборудования, строительству современных высокоэффективных систем газоочистки выбросы при производстве стали и прокате трубной продукции были снижены в два раза. На заводах уже внедрены и продолжают внедряться циклы оборотного водоснабжения с долей оборота до 95%. В результате количество отводимых сточных вод уменьшилось вдвое.

ТМК совершенствует систему управления отходами производства: 93% образующихся в процессе производства отходов обезвреживаются, перерабатываются или реализуются. И лишь оставшиеся отходы размещаются на специализированных полигонах — шламохранилищах. Объем образования отходов сократился на 40% при возросшем производстве.

их переработки, реализуются принципы эффективного управления отходами на спортивных аренах.

А в Сколково в прошлом году открылся исследовательский центр для разработки и тестирования продуктов из полимеров «Сибур ПолиЛаб». Здесь стремятся расширить возможности эффективного использования полимеров как при производстве существующих на рынке продуктов, так и при создании уникальных инновационных продуктовых решений, необходимых для технологического развития таких отраслей, как медицина, легкая промышленность, автомобилестроение, строительство. Одна из целей центра — поиск новых способов применения вторичных материалов и реализация потенциала полимеров в экономике замкнутого цикла.

Металлургии придерживаются графика

От нефтехимиков не отстают уральские металлурги. Например, Нижнетагильский металлургический комбинат запланировал направить на нацпроект «Экология» 3,4 млрд рублей до 2024 года и пока придерживается графика. «В 2020 году Евраз НТМК продолжит проекты в рамках программы “Чистый воздух”, по охране водного бассейна, переработке отходов производства, утверждению проекта санитарно-защитных зон, мониторингу состояния окружающей среды в Нижнем Тагиле,» — прокомментировали в пресс-службе Евраз.

В декабре 2019 года ТМК обновила экологическую политику, отразив в ней усовершенствованные подходы и принципы компании в сфере экологии, базирующиеся на лучших природоохранных практиках. Цель политики — не только минимизировать воздействие на окружающую среду и обеспечить ее сохранность, но и качественно улучшить ее. Определены три ключевых приоритета. Первый — ориентир на экотехнологии, выражающийся в том, что экологическая повестка играет существенную роль при проектировании продукции, выборе сырья, производственных технологий и партнеров. Второй — экопроцессы, интегрируемые в производство и оборудование, позволяющие снизить нагрузку на экологию и потребление ресурсов. Третий — экопродукты, которые призваны быть экологически безопасными на протяжении всего производственного цикла, от сырья и научных разработок до утилизации продукции и переработки.

Один из примеров технического решения по снижению экологической нагрузки на окружающую среду — совместная работа ТМК и «Газпром нефти» над проектом «вечной скважины».

Львиная часть финансирования идет на внедрение НДТ, и делается это на средства промышленных предприятий

Доли затрат на федеральные проекты, входящие в нацпроект «Экология», %



Источник: Паспорт нацпроекта «Экология»

В течение нескольких лет на комбинате намерены провести техперевооружение доменной печи № 6 и закрыть выработавшую ресурс домну № 5 (при этом вредные выбросы сократятся на 235 тонн в год). Обновление печи началось в 2019 году, запуск ее в работу запланирован на текущий год. Печь будет оборудована мощной системой аспирации. Отходящие газы будут проходить очистку в 5888 рукавных фильтрах, что позволит снизить остаточную запыленность в 2,5 раза.

Это скважина, срок эксплуатации которой может быть существенно — в разы — увеличен против сегодняшнего одного года. Для этого применяется целый набор инженерных решений, скажем, в сфере повышения коррозионной стойкости — специальный материал для труб, специальные соединения и особые покрытия. Суммарное применение таких решений позволяет в перспективе увеличить срок эксплуатации скважины до 15 лет. В настоящее время пробурено шесть тестовых скважин с трубной продукцией ТМК, ведется исследовательская и аналитическая работа. Проект планируется тиражировать на большее количество скважин «Газпром нефти», а в будущем — на скважины других нефтегазовых компаний, которые уже проявляют интерес к проекту.

Главная природоохранная стратегическая задача компании состоит в том, чтобы введение новых производственных мощностей и рост объемов производства продукции не приводили к увеличению техногенного влияния на окружающую среду. ТМК разрабатывает корпоративную инвестиционную программу повышения экологической эффективности на 2021 — 2023 годы. В нее планируется включить мероприятия, которые не только будут способствовать снижению уровня воздействия на окружающую среду и улучшению экологических показателей компании, но и помогут компании подготовиться к получению новых экологических разрешительных документов.

Как подчеркивают в пресс-службе компании, после запуска в работу доменной печи № 6 с учетом запущенной в 2018 году домны № 7 Евраз НТМК будет иметь самое чистое доменное производство в России.

Сегодня на комбинате завершаются строительные и монтажные работы, связанные с ремонтом и модернизацией аспирационных систем миксерного отделения конвертерного цеха. Пусконаладка ожидается во втором квартале 2020 года. Реализация этого проекта позволит снизить выбросы пыли на 32 тонны за год. Еще один важный проект Евраз НТМК, связанный со снижением выбросов на 175 тонн, — вывод из эксплуатации градирни конечного охлаждения коксового газа на коксохимическом производстве. Проект планируется реализовать в 2022 году. Кроме того, комбинат увеличивает объем использования воды в замкнутом производственном цикле — в прошлом году начата работа по техническому перевооружению оборотных циклов. В планах — построить новую станцию биохимической очистки воды в глупине промплощадки с использованием современных технологий, исключающих контакт с воздухом.

По данным, подтвержденным во время визита на Евраз НТМК представителей Общественного совета при Минприроды России, из 139 возможных элементов наилучших доступных технологий в области экологии в полной мере на комбинате применяется 100, частично применяется 29 НДТ.

Это достигается за счет непрерывных масштабных инвестиций: на природоохранную деятельность уральские предприятия холдинга ежегодно расходуют более миллиарда рублей, в 2019 году эта цифра составила почти 1,3 миллиарда. В результате за последние тридцать лет объем вредных выбросов НТМК снижен в 4,4 раза.

Генеральный директор ММК Павел Шляев обозначил ключевые цели компании в природоохранной сфере на 2020 год. Это снижение уровня загрязнения атмосферного воздуха Магнитогорска на 6%, сокращение на 3% валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, уменьшение на 17% удельных выбросов пыли в атмосферу на тонну выплавленной стали по производственной линии аглоцех — коксохимическое производство — доменный цех — электросталеплавильный и кислородно-конвертерный цехи. Кроме того, планируется в частности переработать свыше 10 млн тонн текущих и отвальных металлургических шлаков и использовать 1,8 млн тонн отходов в качестве вторичных материальных ресурсов в шихте агломерационного производства.

Чтобы достичь этих целей, Группа ММК приняла Экологическую программу на 2020 год в объеме 13,3 млрд рублей. Наиболее значительная часть экологических инвестиций, свыше 6 миллиардов, придется на строительство природоохранных сооружений на новых производственных объектах, в первую очередь в коксохимическом производстве. Речь идет об объектах природоохранного назначения на строящейся коксовой батарее № 12, а также объектах, возводимых в рамках реконструкции цеха улавливания и переработки химических продуктов. Природоохранные инициативы комбината уже позитивно сказываются на качестве воздуха в Магнитогорске. По итогам 2018 года министерство природных ресурсов и экологии исключило Магнитогорск из списка городов с наиболее высоким уровнем загрязнения воздуха.

Не намерены отказываться от экологических проектов и алюминщики. «Помимо проведения мероприятий, связанных с безопасным обращением с отходами, Русал реализует в Уральском регионе серию проектов и мероприятий по охране и сохранению водных ресурсов, биологического разнообразия, — рассказали в пресс-службе компании. — В частности, Уральский и Богословский алюминиевые заводы создают замкнутые системы водооборота, на СУБРе ведутся мероприятия по реконструкции действующих очистных сооружений и учету объема шахтных вод».

Крупнейшие игроки золотодобывающего сектора, находящегося сейчас на позитиве из-за роста биржевых цен на драгметаллы, тоже продолжают инвестировать в экологические проекты.

— Мы инвестируем в природоохранные технологии и применяем их на всех этапах

В отличие от большинства других нацпроектов, в «Экологии» очень высока доля внебюджетных источников финансирования — почти 80%

производства, — рассказали в Уральском филиале компании «Полиметалл». — Например, в геологоразведке осуществляем аэрогеофизические исследования и бурение разведочных скважин современными модульными малогабаритными установками, что позволяет выявлять геологический потенциал обширных территорий без ущерба природе. На горнодобывающих участках применяем экологически безопасные методы буровзрывных работ и высокотехнологичное оборудование для многоуровневой очистки сбрасываемых вод. В перерабатывающих передельных используем замкнутый водооборотный цикл, который обеспечивает минимальный уровень потребления свежей воды, а также передовые мультимедийные системы газоочистки, которые позволили свести выбросы в атмосферу практически к нулю. Внедряем современные технологии для управления отходами. Например, на предприятии «Золото Северного Урала» применяется система полусухого складирования кека, позволяющая минимизировать риск воздействия на окружающую среду. Предприятие «Краснотурьинск-Полиметалл» на Урале, к

строительству которого мы приступим в текущем году, также предполагает широкое использование современных природоохранных технологий.

Миллиарды рублей ежегодно вкладывают в экологические проекты Уралкалий. За прошлый год затраты корпорации на охрану окружающей среды составили около 4,9 млрд рублей. Одна из значительных статей расходов — реализации программы энергосбережения на 2019 — 2023 годы. «Ежегодное снижение энергопотребления — это вклад компании в решение задачи рационального использования и сохранения энергетических ресурсов и, как следствие, снижения нагрузки на окружающую среду, — подчеркнули в пресс-службе Уралкалия. — Компания стремится снижать долю энергозатрат в себестоимости продукции. Основной стратегической целью в области энергоэффективности является снижение энергопотребления к 2022 году на 10% по сравнению с 2017 годом».

В частности, в рамках программы по энергосбережению, Уралкалий использует для собственных нужд попутный газ, закупаемый у работающих в Пермском крае нефтяных компаний. В прошлом году его было приобретено почти 100 млн кубометров. Тем самым предприятие содействует нефтяным компаниям в том, чтобы более полно и эффективно использовать продукты добычи.

Важная часть экологической работы, которую ведут на Уралкалии, — обращение с отходами производства. Приоритет при модернизации производственных мощностей и строительстве новых — максимальное извлечение ценного компонента из руды. В качестве одного из методов сокращения поступления отходов на объекты размещения используется закладка галитовых отходов и глинисто-солевых шламов в отработанные шахты. В 2019 году их было использовано 18,8 млн из 20,5 млн тонн отходов, что на 13% больше по сравнению с предыдущим годом. Компания использует галитовые отходы для производства хлористого технического натрия и минерального концентрата галита. Кроме того, такие отходы передаются сторонним предприятиям для выпуска противогололедного материала и раствора хлорида натрия, используемого при производстве соды.

Природоохранные программы давно стали составной частью бизнес-стратегии уральских промышленных предприятий и холдингов. Зеленые инвестиции, внедрение НДТ в экологической сфере не только призваны успокоить инспекторов Росприроднадзора, они реально повышают эффективность производства, снижают себестоимость продукции, увеличивают прибыль. Это гарантия того, что крупный бизнес не свернет экологические проекты, даже если произойдет секвестирование государственной доли расходов на нацпроект «Экология». ■

Ирина Перечнева

Практики ускоренной цифровизации

Массовый переход на дистанционные каналы общения из-за коронавируса меняет модели управления бизнес-процессами.

Однако для стратегической цифровизации промышленных компаний ограничения станут тормозом



АНДРЕЙ ПОРУБОВ

По соцсетям пошел гулять шуточный опрос: «Кто запустил цифровую трансформацию в вашей компании? Варианты ответов: генеральный директор (CEO), операционный директор (COO), COVID-19». За последний месяц из-за ограничений в передвижении компании разных профилей вынужденно меняли принцип коммуникаций и организации бизнеса, многие ускорили процессы автоматизации, а кто-то даже обновил ее идеологию. Что происходит в различных секторах и насколько вынужденная дистанционность изменит бизнес-процессы — тема онлайн-конференции «Антихрупкость. Как пережить идеальный шторм: вынужденная цифровая трансформация», организованной Московской школой управления Сколково.

Прыжок в онлайн

Проректор по академическим и образовательным вопросам Московской школы управления Сколково, профессор IESE Business School **Евгений Каганер** делит ранее принятые стратегии российских компаний в отношении цифровой трансформации по степени безотлагательности: «Одни реализовывали глубокую фундаментальную трансформацию, вторые отдавали дань моде, делали очень интересные вещи, но зачастую факультативно. События последнего месяца кардинальным образом

поменяли чувство безотлагательности».

На этом фоне возник очередной хайп исключительной эффективности удаленных коммуникаций. Однако на практике все значительно сложнее.

— Мне кажется, цифровизация затронула в большей степени сферу управления и потребительский сектор, — делится наблюдениями глава Mastercard в России **Алексей Малиновский**. — Реальный сектор остановился, например выпуск автомобилей, или остался в режиме непрерывного производства. И им сейчас не до мгновенной цифровизации, да и непонятно, что можно сделать на горизонте одной-двух недель.

Для значительной части секторов, в частности финансовой индустрии, переход на удаленный режим функционирования стал логичным продолжением ранее начатых процессов. Алексей Малиновский подтверждает это на примере своей компании:

— Наши сотрудники давно не привязаны к конкретному офису, они все мобильны, процессы оцифрованы. Причем цифровизация не означает, что документ, который возникает на бумаге, отсканирован и отправлен по электронной почте. Как правило, это очень глубокая привязка ко всем системам.

Логичное внедрение цифровых технологий как части общей стратегии бизнеса принято за основу в «Газпром нефти»:

— Цифровизация стала осознанным ре-

шением, которое мы приняли, исходя из нашей стратегии и экономических предпосылок в целом на рынке, — говорит руководитель дирекции по цифровой трансформации компании **Андрей Белевцев**. — Поэтому я не могу сказать, что сейчас мы начали искать срочно новые идеи. Да, в кризисное время ускоряется принятие решений, и мы не исключение.

По словам Андрея Белевцева, стратегия компании в области цифровой трансформации строилась не только на применении средств связи и телекоммуникации, но и на развитии компетенций по принятию решений на основе анализа данных: «И в текущей обстановке нам это помогает, потому что мы опираемся на уже созданные в компании модели, основанные на возможности собирать информацию о происходящем на производственных объектах».

Не стал неожиданностью новый вызов и для металлургического сектора. Для этой отрасли внедрение новых технологий давно вошло в разряд необходимых инструментов повышения конкурентоспособности.

— Процессы трансформации начаты не 10 марта, когда я подписал приказ о мерах по обеспечению безопасности в связи с эпидемиологической ситуацией и переходом на удаленный доступ. Мы внедриli платформу единой интегрированной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью на базе SAP S/4HANA в 2018

году. У нас в холдинге четыре предприятия, и с каждым организован удаленный доступ общения через видеоконференции. Ни одна форма отчетности, ни одно решение по оперативному управлению не нарушились, — приводит пример генеральный директор ХК «Металлоинвест» **Андрей Варичев**.

Параллельно, по словам Андрея Варичева, компания начала искать новые возможности дистанционного управления: «Мы увидели новые знания, в частности в области управления запасами, запустили программу трансформации учета и организации ремонтных служб».

— Практически для любой промышленной компании цифровая трансформация состоит из двух частей. Первая связана с изменением поддерживающих процессов (продажи, бэк-офис, все виды сервиса), вторая — цифровизация производств и внедрение инструментов для повышения эффективности и безопасности. Так вот движение в первой части очевидно ускорилось, — делится наблюдениями председатель правления холдинга «Сибур» **Дмитрий Конов**.

По его словам, последние две недели Сибур функционирует вообще без присутствия сотрудников в офисах:

— Реально ли это сделать, не имея возможности принимать управленческие решения, например, согласовывать сделки, платежи из защищенного мобильного офиса? Нет. Конечно, ускорилось количество переходов сотрудников обычного офиса на мобильный, имеющий другое техническое решение со своими нюансами. Быстрее происходит «вылечивание» от ошибок. Сильно выросла и динамика повышения уровня поддержки в системах.

Но реализация второй части стратегии, наоборот, усложнилась, говорит Дмитрий Конов:

— Делать работу по цифровизации производственных процессов, анализу данных, их оптимизации, повышать производительность какого-то участка производственной цепочки удаленно достаточно сложно. С учетом эпидемиологической обстановки, изменения порядка работы, ограничения общения, зонирования предприятий для того, чтобы избежать риска переноса вируса от одного сотрудника к другому, очевидно — ускорить цифровизацию производственного процесса в широком смысле невозможно. Это скорее сильный тормоз.

Именно поэтому компании сейчас вынуждены пересматривать стратегии, экономические эффекты и KPI, говорит Андрей Белевцев:

— Есть проекты, которые обязательно требуют работы на производственных площадках с физическим доступом людей и с наличием подрядчиков. Конечно, такие проекты как минимум сдвигаются в сроках. Происходит настройка фокуса. В текущей ситуации нужно делать в первую очередь

Хайп исключительной эффективности удаленных коммуникаций сомнителен: стратегические проекты, которые физически не могут быть исполнены из-за ограничения доступа, логично переносить на более поздние сроки

проекты, находящиеся в продвинутой стадии, от них зависит экономический эффект в самое ближайшее время. Стратегические долгосрочные проекты, которые компании нужны, но физически не могут быть исполнены из-за ограничения доступа к производственным площадкам, логично переносить на более поздние сроки. Безусловно, мы меняем наполнение программы по цифровизации, мы к этому готовы. Мы всегда понимали, что возможны изменения внешней и внутренней среды и старались строить адаптивную структуру.

Методичка по цифровизации

Для перехода на другой уровень цифровизации есть немало ограничений. Андрей Варичев обращает внимание на неготовность общей инфраструктуры:

— У нас в холдинге четыре предприятия на расстоянии от 30 до 170 км. Да, с каждым организован удаленный доступ общения. Но я нахожусь постоянно в движе-

нии. Поскольку самолеты не летают, я езжу на автомобиле. Часто, когда идет видеоконференция, пропадает связь, значит, я должен где-то найти точку, остановиться, войти в сеть. Все это отражается на качестве и скорости коммуникаций. Да, мы можем делать локальные решения в рамках предприятий, но для того, чтобы эти коммуникации работали качественно и мобильно, нужна инфраструктура.

Второй ограничитель удаленных коммуникаций, по мнению Алексея Малиновского, — отсутствие эмоций.

— Мой рабочий день обычно на 80% строится из разговоров с банками и достижения договоренностей. Мы находимся в том сегменте бизнеса, когда результат твоего труда — договоренности. Они совершаются в удаленном режиме, но фиксируется это все таким важным моментом, как рукопожатие в конце встречи. Вот с цифровым рукопожатием пока не очень здорово. И поэтому мы сейчас в большей степени психологически страдаем от отсутствия встреч с партнерами и коллегами по бизнесу.

Третья сложность — перевод персонала на новые принципы организации работы. Опыт делится Дмитрий Конов:

— В первую рабочую неделю все сотрудники потеряны, нам нужно их вовлечь. На уровне правления мы общаемся между собой по внутреннему Skype два раза в неделю — вечер понедельника и вечер четверга. Мы распределили полномочия между нижестоящими руководителями, каждый из них должен знать, кто находится в его круге ответственности, ежедневно собирать сотрудников на видеоконференцию, если сотрудник не может присутствовать, он должен иметь возможность оставить комментарий или отзыв. В течение недели каждый день с утра 15 минут мы обсуждаем новые установки, делимся информацией, а каждую неделю завершаем результирующим обзором. И в течение недели руководитель должен сделать звонок один на один каждому из входящих в его круг сотрудников.

Мы поняли, что важно иметь каналы коммуникаций, куда сотрудник может обратиться, если ему не хватает информации или нужна техподдержка.

Казалось бы, эти гипотезы отработаны, а через две недели появилась другая задача. Люди уже вовлечены, но все перенапряжены. Так как на работу ездить не нужно, рабочий день начинается раньше, а заканчивается позже. И в этот момент мы принимаем техническое решение — отключаем вторую половину дня вторника и пятницы в календаре, пытаемся оставить это время на выбор сотрудников.

Кроме того, мы сделали онлайн-конференции с членами правления два раза в неделю по разным темам, и все сотрудники имеют возможность подключиться. Например, во время первой большой

конференции мы рассказывали компании в целом о том, что происходит, что мы собираемся делать и почему. У нас в компании работает 21 тыс. человек, из них 16 тысяч — это сменный персонал, естественно, часть из них не могла присутствовать, потому что люди были на рабочих местах. Подключились к чату 5 тыс. человек.

По словам Андрея Белевцева, для его компании настройка работы удаленных каналов для команды также стала определенным вызовом.

— Когда мы входим в офис, у нас уже сформированы общепринятые практики, может быть, какие-то из них не регламентированы, но их уже никому не нужно объяснять. А сейчас это нужно делать. Мы сделали специальную корпоративную методичку по удаленной работе для распределенных команд. Например, мы поняли, что следует сформулировать правила организации рабочего дня. Мы установили рекомендуемые границы рабочего дня, сказали, на какое время внутри этих границ мы рекомендуем назначать встречи, на какое время встречи назначать не стоит. Мы рекомендовали людям не забывать о том, что у них есть рабочий день, они идут на удаленную, но работу. Поэтому нужно соответствующим образом одеться, обустроить рабочее место. А в какой-то момент ра-

бочий день должен закончиться, и человек должен с этого рабочего места уйти.

Стирая границы

Безусловно, период работы компаний в новых условиях приведет к поиску новых решений с учетом накопленного опыта.

Андрей Варичев видит два вектора изменений: «Во-первых, мы задумываемся о качестве коммуникаций, и в частности, о проведении мозговых штурмов. Нынешняя система диалогов через видеоконференции исключает активные споры. Эмоции не передаются. Во-вторых, я думаю, что все руководители очень взвешенно посмотрят на численность и производительность персонала. Закончится режим ограничений, мы вернемся в офис и задумаемся, довольны ли мы результатами работы наших сотрудников? Уверены ли мы, что они продуктивно отработали весь этот период, не превратилась ли коронавирусная история в дополнительный отпуск? И тогда мы подойдем к необходимости развития культуры учета рабочего времени и распределения нагрузки сотрудников.

Дмитрий Конов полагает, что сейчас, скорее, время ставить вопросы:

— Большинство российских предприятий, в том числе входящих в крупные холдинги, имеют производство, аппарат управ-

ления и корпоративный центр региональной компании. Ускоренное внедрение удаленного доступа и жесткое разворачивание этих систем дают основание задуматься, а стоит ли применять и дальше этот подход. Возможно, мы должны гораздо больше сдвигаться в непосредственное производство, а управление будет удаленное, в том числе целый уровень управленцев на местах окажется невостребованным.

О тотальном переходе из оффлайна в онлайн говорить сегодня нет необходимости.

— Дихотомия — неправильный подход, — заключает Евгений Каганер. — Самоизоляция и переход на удаленный режим работы еще раз показали, что цифровизация — это про то, как мир цифровой и мир физический сливаются. Между ними исчезает граница. И думать нужно именно в этом направлении. Мы проживаем с вами гигантский эксперимент. Десятки миллионов человек вынуждены использовать новые сервисы, и это кардинальным образом снизит присущую человеку инертность в использовании нововведений. Возможно, они станут мгновенными. Станут ли они необратимыми? Вопрос открыт. Главное — у нас есть возможность использовать результаты этого эксперимента, и подумать о том, что может поменяться в нашем бизнесе. ■

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

БАКАЛАВРИАТ «МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС»

- Мультикультурная образовательная среда
- Бесплатное обучение за рубежом на конкурсной основе
- Сильные связи с корпорациями и расширенные возможности трудоустройства
- Проектное обучение и прикладные компетенции
- Участие в реальной исследовательской работе
- Грантовая поддержка талантливых студентов

Качество образования
подтверждено
авторитетной международной
аккредитацией



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Институт экономики
и управления**

**ДВА ДИПЛОМА С ОДНОЙ ИЗ ВЕДУЩИХ
ЕВРОПЕЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ**

KEDGE
BUSINESS SCHOOL



gsem.urfu.ru

Ирина Перечнева

Новое нормальное

Банковский сектор переживает рецессию без существенных потерь: в отличие от предыдущих кризисов в индустрии нет крупных слабых игроков, зато есть оперативно введенные инструменты поддержки ЦБ

Аналитический центр «Эксперт», журнал «Эксперт-Урал», институт экономики и управления УрФУ при партнерстве банка «Открытие» в Свердловской области провели в Екатеринбурге конференцию «Будущее банковского бизнеса: перспективы регионов».

Банковская система России вместе со всей экономикой прошла не один кризис, и обычно эта индустрия находилась в эпицентре шторма. Паника вкладчиков, отток пассивов, потеря ликвидности, снижение капитализации, нарушение нормативов, отзыв лицензии — вот обычные этапы кризиса на финансовом рынке.

Ключевые спикеры нашей конференции на этот раз такого развития событий не ждут.

Стресс-тест

Генеральный директор агентства «Национальные кредитные рейтинги» (НКР) **Кирилл Лукашук** находит этому два объяснения:

— Во-первых, мы переживаем кризис не финансовой системы, а реальной экономики. Во-вторых, устойчивость банковской системы достаточно высока. Последние полтора-два года она живет в ситуации структурного профицита ликвидности. При этом мы имеем еще и высокий уровень достаточности капитала: запас по совокупному и основному капиталу сейчас на 3 п.п. превышает нормативы. Во многом это связано с политикой ЦБ по оздоровлению сектора. В банковской системе уже нет крупных откровенно слабых игроков, которых эта ситуация могла бы сильно пошатнуть, и их проблемы срезонировали бы с проблемами реальной экономики. Наконец, еще один фактор: основной источник дохода банков — корпоративное кредитование — в последние годы не росло. Опять же это негативный элемент для экономического роста, но сейчас это означает, что у банков нет сильного системного риска ухудшения качества обслуживания долга.

Свою гипотезу НКР подтвердило в ходе недавно проведенного стресс-тестирования банковской системы, взяв за основу опыт прошлых кризисов, в частности, изменение стоимости риска. Самый плохой кризисный сценарий НКР предполагает падение ВВП на 6 — 7% в 2020 году и рост на 0,5 — 1% в 2021-м. В этом случае острая фаза кризиса будет длиться в течение всего 2020 года, негативные проявления будут отмечаться до конца 2021 года. В негативном сценарии экономика сократится на 4% в 2020-м и вырастет



на 1 — 1,5% в 2021-м; острая фаза кризиса продлится до конца первого полугодия текущего года с некоторыми негативными проявлениями до конца первой половины 2021-го. В сценарии умеренного стресса ВВП уменьшится на 2% в этом году и вырастет на 1,5 — 2% в следующем. Острая фаза кризиса будет наблюдаться в первом полугодии, негативные проявления — в течение всего 2020 года.

— При повторении пикового стресса 2008 — 2009 годов российская банковская система покажет убыток около 800 — 900 млрд рублей, однако сохранит устойчивость. Более реалистичный сценарий приведет к резкому сокращению доналоговой прибыли, но будет несущественным в макропруденциальном смысле, — говорит Кирилл Лукашук. — При реализации любого из сценариев банковский сектор сохранит существенный запас капитала, однако отдельные крупные игроки могут столкнуться с необходимостью докапитализации.

Дополнительным аргументом служит более высокая готовность центральных банков мира, в том числе и Банка России: накоплены инструментариум и опыт, значительно усовершенствовано регулирование. ЦБ РФ уже в первые дни ввел ряд решительных регуляторных новаций для банков, позволяющих им поддерживать клиентов. По-иному прошла и острая фаза турбулентности.

— В отличие от кризиса 2014 года мы не видели ажиотажа в обменных пунктах, — говорит председатель правления банка «Кетовский» **Евгений Кафеев**. — Конечно, напряжение есть, особенно среди предприятий сферы услуг — гостиниц, кафе, придорожного сервиса, транспортных организаций. Они уже почувствовали падение выручки.

Но мы готовы поддержать своих клиентов.

Этот небольшой региональный банк из Кургана пережил все кризисы и рецессии новой экономической истории России, и каждый раз получал новые возможности для развития. Евгений Кафеев связывает это с особенностью бизнес-модели регионального банка: «В кризис бизнесу нужно принимать решения быстро, а крупные федеральные банки не всегда могут оперативно отреагировать на этот запрос, и обычно мы получаем дополнительный приток клиентов».

За последнюю неделю банк «Кольцо Урала» фиксирует более чем 20-процентный рост заявок на получение или рефинансирование кредитов от предприятий крупного бизнеса из самых разных отраслей. Руководитель корпоративного бизнеса банка **Валерия Вялкова** находит этому следующее объяснение: «Для участников рынка сегодня важна скорость принятия решений по кредитам и гибкий подход к условиям. Скорость реакции и чувствительность к интересам клиентов у регионального банка могут оказаться выше, чем у крупных федеральных игроков».

Операционный директор казначейства УБРиР **Владимир Зотов** полагает, что по итогам 2019 года банковская система России накопила серьезный запас прочности:

— Этот запас создан за счет снижения ставок, благодаря этому инвестиционным подразделениям банков удалось получить существенный доход. Кроме того, и банковская система, и предприятия имеют довольно большой запас ликвидности, что позволило смягчить первый удар кризиса.

Регулятор имеет возможности для поддержания банковской системы в дальней-



Запас прочности

Сбалансированная стратегия позволит продолжить развиваться даже в условиях экономического спада, говорит управляющая банком «Открытие» в Свердловской области **Наталья Алемасова**

Последние два года российский банковский сектор находился в стадии интенсивного поиска бизнес-моделей. Нынешний кризис покажет их устойчивость и эффективность. О готовности банковского сектора к новой турбулентности мы разговариваем с Натальей Алемасовой, управляющей банком «Открытие» в Свердловской области.

— Наталья Владиславовна, с каким результатом банк закончил 2019 год?

— Прошедший год стал периодом завершения ряда трансформаций по нескольким направлениям. Огромный пласт работы был связан с построением единой информационной системы: на момент объединения всех активов у нас только программ автоматизированного банковского обслуживания было больше десяти. При этом параллельно шел процесс завершения присоединения Бинбанка. И на этом фоне формировалось развитие ключевых направлений. Судя по статистике, все задачи решить удалось: в целом по стране доля кредитования юридических лиц банка «Открытие» за 2019 год выросла с 2% до 2,5% по отношению к 2018 году, прирост портфеля составил 48%, доля банка в сегменте обслуживания юридических лиц сейчас — 1,5%, объем портфеля на 65% выше в сравнении с 2018 годом. Наша доля на рынке кредитования физлиц выросла с 1,2% до 1,9%, прирост объемов к 2018 году — 83%.

— С какими вызовами пришлось столкнуться при построении модели?

— Наверное, самая главная сложность, это восприятие банка клиентами. Нам нужно было поменять парадигму и показать, что «Открытие» — это банк, которому можно доверять, который может предложить новые и современные продукты. И у нас получилось. Об этом говорит показатель НПС — коэффициент лояльности клиентов, то есть людей, готовых рекомендовать банк другим. В начале 2019 года

лишь 6% клиентов готовы были рекомендовать «Открытие», средний показатель по отрасли — 23%. За год значение коэффициента выросло до 17%. Задача на 2020 год — 25%. Мы сильно повысили узнаваемость бренда, в том числе и за счет удачного выбора амбассадора и позиционирования банка «Открытие» как современного надежного и стабильного банка.

— Каковы позиции банка в Свердловской области?

— У нас сейчас достаточно сбалансированный портфель кредитов, в нашем корпоративном портфеле много профинансированных проектов крупнейших компаний региона. Но самая большая динамика — в сегменте МСБ. Средний бизнес мы финансируем индивидуально, рассматривая каждый проект, а вот в отношении микробизнеса найдено новое технологичное решение — предодобренные предложения для действующих клиентов. По итогам 2019 года таких кредитов было выдано на сумму 400 млн рублей. В целом объем выдачи в сегменте МСП превысил 6 млрд рублей, и если в 2019-й мы зашли с портфелем в 1 млрд 100 млн рублей, то закончили год с портфелем 4 млрд 30 млн рублей. Динамика розничного кредитования еще более впечатляет (мы показали двукратный рост в сегменте как ипотеки, так и необеспеченного кредитования), но здесь нужно понимать, что для банка «Открытие» это новый сегмент: технологии кредитования розницы на основе кредитного конвейера запущены только в конце 2018 года.

— Как вы оцениваете качество обслуживания долга?

— Доля просроченной задолженности на очень низком уровне. За период с 2018 по 2020 год мы не наблюдаем роста просрочек по ипотеке в силу довольно серьезного риск-менеджмента.

— Как реагируют клиенты на потрясения на финансовом рынке?

словам управляющего ВТБ в Свердловской области **Алексея Долгова**, «банк индивидуально рассматривает все обращения предпринимателей, которым необходима поддержка в условиях неблагоприятной экономической ситуации, вызванной пандемией коронавируса».

По словам директора офиса «Екатеринбургский» Росбанка **Марины Никитиной**, в апреле банк отменил ежемесячную плату за ведение расчетных счетов в рублях и долларах США для клиентов наиболее уязвимых сегодня отраслей — сфер общественного питания, искусства, спорта, развлечений, для стоматологических клиник, предприятий, занимающихся организацией конференций и выставок, оказывающих образовательные услуги, а также осуществляющих розничную торговлю непродовольственными товарами. Им будет предоставлена отсрочка по очередным платежам по кредитам сроком

— Отличием текущей ситуации от кризисных явлений 2014 — 2015 годов я бы назвала более рациональное поведение населения: мы не видим ажиотажа в отделениях на снятие вкладов или продажу/покупку валюты. Клиенты сегмента Private banking также демонстрируют взвешенные стратегии, они чаще всего переводят денежные средства с депозитов на продукты «до востребования», рассматривая в нужный момент переложить ресурсы в более доходные инструменты, например, купить подешевевшие акции.

— Есть ли у банка возможности поддержать клиентов в сложный период?

— Основной инструмент поддержки клиентов физических лиц — правительственная программа ипотечных каникул. Сейчас много людей могут оказаться в трудной жизненной ситуации, например, человек лишился работы, такие заемщики могут по этой работающей программе рассчитывать на приостановку выплат на срок до полугода. С 1 апреля «Открытие» запускает собственную программу помощи заемщикам — мы освобождаем клиентов, чей задолженный доход упал более чем на 30%, или кто долгое время находился на больничном, от ежемесячных платежей как по ипотеке, так и по потребительским кредитам.

Особое внимание — предпринятиям малого и среднего бизнеса. Банк «Открытие» с 25 марта принимает от них заявки на получение отсрочки по платежам по кредитам, кредитные каникулы будут действовать на всей территории России с апреля по июнь 2020 года. Первый пакет мер поддержки банка распространяется на кафе и гостиницы, фитнес-клубы, кинотеатры, детские развивающие центры и другие компании сегментов спорта, отдыха и развлечений, а также заведения дополнительного образования и туристические агентства. Банк предлагает клиентам отсрочку платежей по основному долгу и процентам на три месяца без проведения финансового анализа деятельности. Для этого достаточно обратиться к персональному менеджеру или в службу поддержки. Безусловно, мы не оставим без внимания и крупные предприятия региона. С каждым из них меры поддержки будут прорабатываться индивидуально. ■

шем. Так, ЦБ уже временно отменил надбавки к нормативу достаточности капитала для кредитных организаций. «Но поскольку основными участниками, обеспечивающими ликвидность рынка, являются Банк России и НКЦ, то реакция на волатильность на рынке, выражающаяся в увеличении, зачастую существенном, дисконтов и ставок обеспечения, может повысить риски для участников рынка», — считает Владимир Зотов.

Большинство крупных банков нашли возможности для смягчения условий обслуживания займов для бизнеса. Так, ВТБ предлагает предпринимателям льготные продукты рефинансирования текущей задолженности, реструктуризацию действующих кредитов как по основному долгу, так и по процентам и комиссиям. Также с 8 апреля банк начал предоставлять региональному малому бизнесу и микропредприятиям беспроцентные кредиты на выплату заработной платы. По

до шести месяцев без анализа бизнеса, просто по заявлению в банк. «Кроме того, Росбанк оперативно запустил услугу интернет-эквайринга, которая поможет компаниям перейти на онлайн-продажи товаров в течение одного дня без посещения банка. Подключение сервиса для компаний будет бесплатным. В сервис включены ApplePay, GooglePay, форма оплаты встроена в сайт магазина. Покупка будет осуществляться всего за 1 секунду и без переходов с сайта клиента».

Остановка в апреле

Впрочем, дальнейшая траектория банковского сектора во многом будет зависеть от того, как экономика будет реагировать на ограничения деловой активности из-за пандемии.

Макроаналитик Райффайзенбанка **Станислав Мурашов** оценил негативный вклад нерабочих дней в ВВП в апреле в минус 2,5 — 3%:

Осторожность к риску как фактор

Лучший способ помощи бизнесу со стороны банков — надежная и стабильная работа, недопущение перебоев с расчетами и поддержка кредитными ресурсами, убежден председатель правления банка «Нейва» **Константин Левушкин**



В разговоре с председателем правления банка «Нейва» Константином Левушкиным мы обсуждаем факторы устойчивости банковского сектора.

— Насколько эффективны меры поддержки банковской системы со стороны ЦБ?

— На мой взгляд, инструментарий Центрального банка оперативный и достаточный. ЦБ утвердил изменения в нормативные акты, которые позволяют проводить реструктуризацию задолженности граждан, пострадавших от пандемии, ипотечных заемщиков и определенных категорий малого бизнеса без необходимости создавать дополнительные резервы на возможные потери по ссудам.

Я считаю очень важным и своевременным решение учитывать ценные бумаги в балансах, купленных после 1 марта по цене на 1 марта. Таким образом отрицательная переоценка из-за обвала фондовых рынков не отразится на финансовом результате. Это не приведет к уменьшению капитала и убыткам, что очень важно в масштабах банковской системы. Многие системообразующие банки имеют

достаточно большие портфели бумаг. Кроме того, ЦБ дал послабления при расчете нормативов в части учета курсов валют. ЦБ заверил, что при необходимости будет предоставлять объемы ликвидности на поддержку отдельных отраслей, субсидировать процентные ставки по кредитам малому и среднему бизнесу. Важно, что сотрудники подразделений надзора постоянно находятся в контакте с банками и помогают оперативно решать рабочие вопросы.

— Как вы оцениваете текущую ситуацию в экономике?

— Мы разделяем мнение тех экспертов, которые считают, что на этот раз не будет финансового кризиса. С большими проблемами столкнется реальный сектор, и это приведет к рецессии. Мы видим, что многие сектора уже почувствовали падение выручки, государство анонсировало меры поддержки. Мы считаем, что лучший способ помощи со стороны банков — надежная и стабильная работа, недопущение перебоев с расчетами и поддержка кредитными ресурсами. Учитывая регуляторные

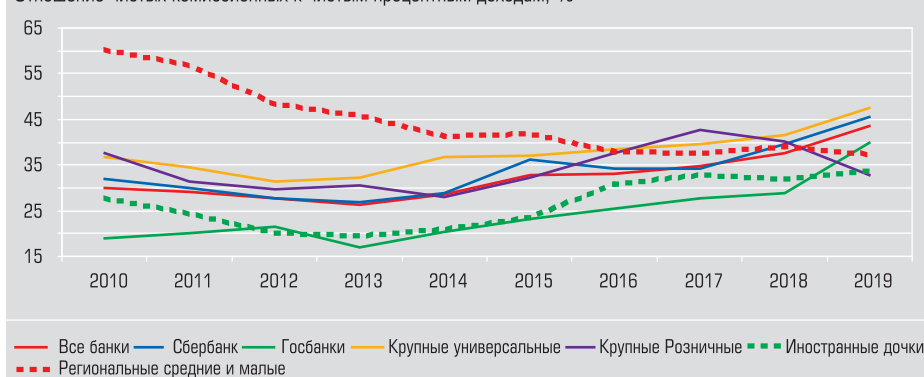
послабления, в отличие от предыдущих рецессий, решить эту задачу будет намного проще.

— Устойчива ли бизнес-модель банка к внешним факторам?

— Наша бизнес-модель — транзакционно-финансовая. Три года назад мы отказались от агрессивного наращивания портфеля юридических лиц и вернулись к этому направлению только в январе этого года. В сегменте кредитования физических лиц мы также придерживались осторожной стратегии. Вообще мы всегда были консервативны к риску, не имели больших спекулятивных портфелей ценных бумаг, поэтому сейчас и не чувствуем сильного влияния внешних факторов. Обычно во время турбулентности главный риск для банков — отток пассивов. На этот раз вкладчики ведут себя спокойно, и по итогам марта мы увидели даже прирост пассивов как по частным вкладам, так и по депозитам юридических лиц. Одно из наших ключевых направлений — валютно-обменные операции. Здесь банк «Нейва» является одним из основных маркетмейкеров уже не только на Урале, но и в стране. Естественно, мы сейчас получаем дополнительный доход за счет выросшей волатильности, расширившихся спредов. Мы уверены, что наша транзакционно-финансовая модель позволит без потерь пройти еще один период экономического спада.

Банки все больше зарабатывают на комиссиях, в лидерах Сбербанк и крупные универсальные банки, у региональных тенденция к сокращению

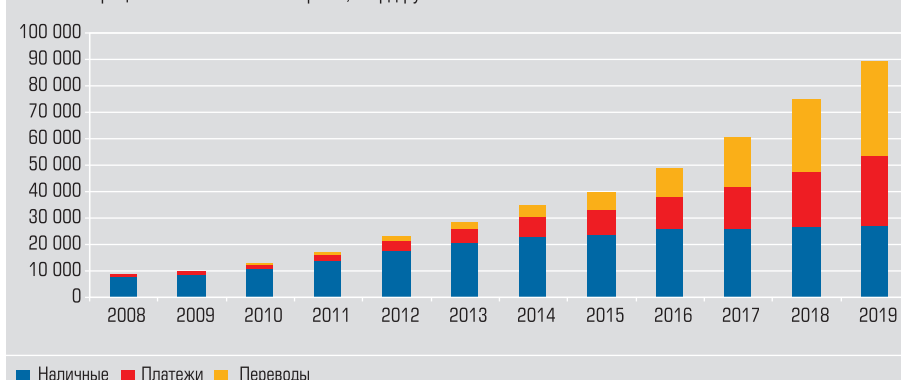
Отношение чистых комиссионных к чистым процентным доходам, %



Источник: АЦ «Эксперт» по данным отчетности

Обороты по картам растут прежде всего за счет переводов и платежей, снятие наличных составляет лишь 31%

Объем операций по пластиковым картам, млрд руб.



Источник: Данные Банка России

— Основная задача карантинных мер — не допустить ситуации, в которой из-за быстрого роста заболевших мединфраструктура не сможет помочь всем нуждающимся, и тогда потери людей и экономики будут намного масштабнее. Поэтому карантин так важен в текущей ситуации. При эффективности этих мер можно ожидать начала улучшения в экономике уже в следующем квартале. Впрочем, структура экономики России позволяет, как мы полагаем, легче переносить подобные события по сравнению, например, с европейскими странами. Во многих из них велика доля малого и среднего бизнеса, задействованного в сфере услуг и торговли, а именно такие предприятия страдают от карантина больше всего. В российской экономике основную часть добавленной стоимости производят отрасли, где сосредоточены крупные предприятия с непрерывным циклом производства. Кроме того, ряд важных для экономики отраслей (госуправление, здравоохранение, финансовый сектор, транспортный сектор) в значительной степени будут функционировать. В связи с этим мы полагаем, что экономика останется загружена минимум на 50% в предположении, что 100% — это обычный уровень.

Главный экономист, руководитель Центра макроэкономического анализа Альфа-Банка **Наталия Орлова** ожидает сокращения ВВП на 6% год к году во втором квартале и на 1% по итогам этого года, и это, по ее мнению, оптимистичный прогноз.

— Защиту от более глубокого провала

Поддержка системообразующим и пострадавшим отраслям

Высокий уровень цифровизации сервисов, знания потребностей клиента позволяют ПСБ в сложной экономической ситуации оказать поддержку всем группам клиентов, говорит управляющий Уральским филиалом ПСБ **Ринат Иржанов**



Экономика России и мира сейчас испытывает колоссальное давление, и многое зависит от базы, созданной индустриями и отдельными участниками рынка в прошлом году. Об итогах 2019 года и работе в новых условиях мы говорим с управляющим Уральским филиалом ПСБ Ринатом Иржановым.

— **Ринат Радикович, какие основные события и тенденции 2019 года определили направление работы ПСБ на Урале?**

— Одним из ключевых событий 2019 года стало присвоение ПСБ статуса опорного банка для оборонно-промышленного комплекса. В настоящее время ПСБ обслуживает более 50% контрактов по государственному оборонному заказу (ГОЗ), в течение ближайших лет может быть аккумулировано не менее 70%.

В Свердловской области высокая концентрация предприятий оборонных отраслей, и присвоение ПСБ этого статуса для них в скором времени повлияет на структуру банковских портфелей в регионе. Согласно глобальной стратегии развития банка до 2023 года, к концу этого периода мы должны войти в пятерку ведущих российских банков по всем сегментам деятельности.

Одним из главных трендов 2019 — 2020 годов я бы назвал диджитализацию банковских продуктов. Например, у ПСБ очень удобно реализован мобильный банк, его функционалом покрывается максимум ежедневных операций клиентов. Появляются и кредитные продукты, не требующие бумажного оформления. Это касается как клиентов-физлиц, так и бизнеса.

Онлайн-кредитование малого бизнеса, выдача электронных банковских гарантий, дистанционное открытие расчетных счетов — все эти продукты поставлены на диджитал-платформу, что делает процесс банковского обслуживания максимально удоб-

ным. Так, в прошлом году ПСБ запустил чат-бот в мобильном мессенджере, который дистанционно помогает оформить кредит малому и среднему бизнесу.

Наш банк постоянно совершенствует цифровые сервисы и в ипотечном кредитовании. В 2018 году запущен специальный сервис «ПСБ-оценка», который позволяет заказать оценку недвижимости и получить отчет онлайн. В ноябре 2019 года для заемщиков реализована возможность онлайн-страхования.

В целом 2019-й стал годом рефинансирования ипотечных кредитов. Этому способствовало существенное снижение ипотечной ставки в течение года. Кроме того, благодаря снижению ставки по госпрограмме «Семейная ипотека» до 4,5%, а также запуску программы рефинансирования в рамках этой программы, быстро вырос ипотечный портфель и в ПСБ.

— **Главная задача, поставленная сейчас перед банками, — поддержать предпринимателей, экономику в целом. Что реализовано в ПСБ за последние недели?**

— В текущей ситуации все наши усилия сконцентрированы на создании условий для продолжения функционирования бизнеса наших клиентов. Для малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей мы уже запустили целый пакет мер поддержки — #ПСБдляМСБ. Для предпринимателей из сфер, наиболее пострадавших от пандемии коронавируса: кафе, ресторанов, гостиниц, предприятий розничной и оптовой торговли, салонов красоты, фитнес-клубов, театров, турагентств — банк предоставляет кредитные каникулы сроком на три месяца. Для предприятий МСБ из других отраслей предусмотрена упрощенная процедура реструктуризации задолженности по кредитам, решения по которой принимаются на индивидуальных условиях.

Кроме того, в рамках поддержки МСБ банк возмещает комиссии за ведение расчетного счета в марте юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям из отраслей, наиболее пострадавших в период пандемии. Возврат средств будет осуществлен представителям бизнеса, с которых фиксированная комиссия за эквайринг была удержана 31 марта. Средства на счета клиентов будут поступать автоматически на протяжении апреля.

По кредитным продуктам «Без Бумаг» и «Бизнес-онлайн» в апреле будет доступна процедура удаленной реструктуризации кредита без посещения офиса банка. Очень важно, что нам удалось оперативно запустить программу краткосрочного кредитования по нулевой ставке на выплату зарплаты сотрудникам малых и микропредприятий, пострадавших в период пандемии коронавируса. В кризисной ситуации эта важнейшая мера поддержки позволит собственникам сохранить главный актив и ресурс бизнеса — сотрудников. Кредит можно оформить полностью в электронной форме без посещения офиса ПСБ по минимальному пакету документов.

Из других мер поддержки бизнесу я бы выделил совместную акцию ПСБ, Mastercard® и Яндекс.Заправки для предпринимателей и юридических лиц, активно использующих свой автопарк. При оплате топлива бизнес-картой Mastercard® ПСБ через Яндекс.Навигатор, Яндекс.Карты либо в отдельном приложении Яндекс.Заправки предоставляется скидка в 10%. Скидка действует на 1000 литров топлива ежемесячно. Акция продлится до 30 июня 2020 года. Также клиентам доступна возможность получения документов для возмещения НДС за оплаченное топливо. Для этого клиенту необходимо зарегистрировать компанию на сайте сервиса Яндекс.Заправки и останет-ся только направить полученные документы в налоговую инспекцию.

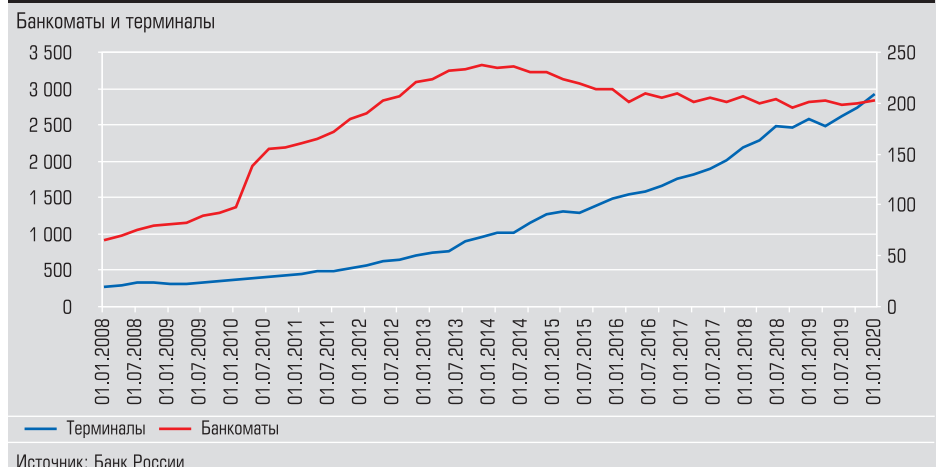
И, конечно, банк продолжает оказывать поддержку в бесперебойной работе предприятий ОПК, реализуя весь комплекс стимулирующих мер, предложенных правительством и ЦБ.

мы видим в структуре российской экономики, где невелика доля предприятий малого и среднего бизнеса, в том, что Россия — чистый импортер услуг, и ее финансовый сектор не страдает от кризиса ликвидности и от повышения процентных ставок. В то же время пандемия серьезно ударила по и так депрессивным настроениям в реальном секторе и ухудшила перспективы России вырваться из ловушки стагнации.

По мнению Кирилла Лукашука, сейчас экономике в целом не хватает широкомасштабных мер по поддержке спроса:

— Мне кажется, уже поздно выделять какие-то отрасли и категории граждан. Учитывая, что мы два квартала будем ощущать проблемы, в поддержке будут нуждаться все. Не зря развитие экономики объявляют о поддержке спроса и в меньшей степени уделяют внимание решению проблем в банковской системе. С нашей точки зрения, меры, которые были приняты, это только первый шаг.

Число банкоматов давно не растет, а терминалов для оплаты — растет постоянно



Единственный способ компенсировать сокращение ВВП — это существенное повышение государственных расходов. Да, это приведет к дефициту бюджета, но это не страшно. У нас

достаточно серьезная подушка безопасности в части золотовалютных резервов. Так вот сейчас лучший момент для того, чтобы поддержать и компании, и домохозяйства.

Ирина Перечнева

Оценка на самоизоляции

Оценочная отрасль несет потери из-за резкого снижения делового оборота и системных проблем.

Преодолеть кризис позволит интенсивное внедрение цифровых платформ и выход на конструктивный диалог профессионального сообщества с регулятором

А

налитический центр «Эксперт» и журнал «Эксперт-Урал» провели в Екатеринбурге онлайн круглый стол «Рынок оценочных услуг Урала и Западной Сибири».

Старые проблемы и новая прозрачность

Как показали итоги ежегодного исследования рынка оценки АЦ «Эксперт», по количественному показателю за 2019 год оценочная отрасль в положительной зоне: суммарная выручка участников рейтинга с учетом инфляции выросла на 14,95%. Темпы могли быть и выше, сдерживающим фактором развития оценочной отрасли остается демпинг.

Регулятор отрасли в лице Минэкономразвития движется в сторону ужесточения доступа к профессии. Еще в 2018 году оценщики прошли первый этап сдачи квалификационного экзамена, сейчас обсуждаются следующие новации: наличие в штате не менее двух оценщиков по основному месту работы; учет срока существования оценочной компании (при оценке государственного и муниципального имущества); введение требований к опыту оценщиков. Кроме того, регулятор, пытаясь обеспечить прозрачность оценочной деятельности, предлагает ввести новую систему электронного реестра отчетов и форму электронного отчета.

— На рынке появилось большое количество незаконных, поддельных и нелегитимных отчетов, — объясняет необходимость новаций ректор НОУ ДПО «Институт профессионального образования» **Юлия Усова**. — Это могут быть отчеты, подписанные оценщиком за пределами своих полномочий, например, с недостаточным баллом при аттестации, недействующим страховым полисом, а бывает, что и с приостановленным правом осуществления деятельности. Эта тенденция усугубилась после введения квалификационных аттестатов. На рынке не хватало аттестованных специалистов, и были случаи, когда у одного человека появилось 115 мест работы. Сейчас рынок после есте-

ственного сжатия адаптировался. Но проблема остается.

Реализация очередной новации приведет к дополнительным расходам саморегулируемых организаций (СРО), считает исполнительный директор Российского общества оценщиков **Сергей Заякин**:

— Инвестиции на создание реестров составят от 1 — 2 млн рублей, и такие расходы смогут себе позволить только крупные саморегулируемые организации. В конечном итоге все расходы придется осуществлять за счет членских взносов, а это дополнительная финансовая нагрузка на оценщиков. Главный вопрос — для чего? Мы в очередной раз потратим ресурсы на еще одну регуляторную новацию. На мой взгляд, нужно совершенствовать уже действующую систему контроля качества и развивать контроль в рамках института саморегулирования. Для борьбы с недобросовестными участниками рынка есть механизм госнадзора Росреестра, исключения из членов СРО и инструмент компенсации убытков заказчика за счет страхо-

вых взносов и из компенсационного фонда. Все это работает.

Генеральный директор СРО «Деловой союз оценщиков» **Ирина Щевцова** видит корень проблемы в недостаточной коммуникации оценочного сообщества и регулятора:

— За последние три с половиной года руководители курирующего министерства не приходили ни на одно отраслевое мероприятие. Отсутствие внятного диалога и мешает найти механизмы выработки предложений, повышающих удовлетворенность заказчиков качеством оценочной работы.

Оценка — это цифра

Совместные решения необходимы по многим вопросам, и в частности для реализации стратегий цифровой трансформации — одного из важнейших вызовов отрасли.

Цифровизация в оценочной отрасли — это подход к использованию цифровых ре-



сурсов для преобразования организации, считает Юлия Усова:

— К примеру, сейчас все отрасли стоят перед вызовом функционирования в условиях ограниченного передвижения и использования ресурсов удаленного доступа к документам и коммуникациям. Очень многие, находясь на удаленном режиме работы, продолжают по сути реализовывать стандартные бумажные бизнес-процессы, просто перенеся их в скан-образы. Смысл применения автоматизации и электронного документооборота в другом — это обеспечение единого стандарта, контроля сроков и качества, сохранность информации и минимизации издержек.

Второе направление, по ее мнению, — создание автоматизированных моделей оценки:

— Пока такие модели в сообществе используются в основном для типизированных объектов. В первую очередь для оценок залогов при заключении ипотечных сделок. Но применение этих решений будет расширяться.

При этом цифровизация — не самоцель, а один из ответов на запросы потребителя, подчеркивает ректор Института профессионального образования:

— У потребителей сильно меняются ожидания от оценки, технологии у них развиваются опережающими темпами, и от оценщиков постоянно требуются новые навыки. По отдельности оценщики не могут конкурировать со Сбербанком в освоении новых технологий, в создании автоматизированных моделей оценки на основе блокчейн-технологий и интенсивного использования больших данных. Мне кажется, нужно встраиваться в общий тренд собственных разработками и предложениями, связанными с совершенствованием методологии, предложением новых моделей анализов, обзоров, методик, частных кейсов.

Президент Федерации специалистов оценщиков **Максим Скатов** рассказывает, как проблемы, связанные с удаленным режимом работы, решены в его СРО:

— Для управления заказами, проектами и работы с клиентами разработана CRM, которая позволяет все это делать в удаленном режиме в любой точке мира. В ней предусмотрен электронный документооборот, позволяющий оценщикам использовать электронную цифровую подпись (ЭЦП): чтобы подписать документ, они тратят несколько секунд вместо стандартных 10 — 15 минут. Правильно настроенный удаленный виртуальный сервер (рабочий стол) позволяет спокойно выполнять все необходимые задачи. Даже если плохой интернет или нет компьютера, все операции можно делать с любого устройства, хоть с телефона.

При планировании стратегий участникам рынка, очевидно, придется принимать во внимание большой пласт изменений, связанных с функционированием сегмента кадастровой оценки. С 2018 года государственную кадастровую оценку объектов недвижимости осуществляют только специализированные государственные бюджетные учреждения (ГБУ). В 2019 году ГБУ провели оценку объектов капитального строительства и одновременно начали подготовку к проведению кадастровой оценки земельных участков. По словам заместителя директора — главного технолога ГБУ Свердловской области «Центр государственной кадастровой оценки» **Елены Топал**, система ГБУ по проведению государственной кадастровой оценки находится в стадии становления, но уже сейчас видна ее функция в масштабах экономики:

— Одной из архиважных задач является задача сохранения информационной базы данных о характеристиках объектов недвижимости. Собранная и накопленная база будет использоваться в том числе для последующих туров государственной кадастровой оценки. К сожалению, пока отсутствуют правовые основания и порядок учета таких сведений территориальным управлением федерального органа. Мы уже представили предложения, каким образом в порядке межведомственного информационного взаимодействия при внесении дополнительных сведений об объекте недвижимого имущества, учитывать сведения, собранные в ГБУ.

В ограниченном режиме

Оценочной отрасли предстоит вместе со всей экономикой справиться с периодом вынужденного простоя и снижения деловой активности. Каждый сектор в этой ситуации сталкивается со специфичными проблемами:

— Оценка — это отрасль, которая сопровождает деловой оборот, — формулирует исполнительный директор ГК «Априори» **Галина Алибаева**. — Сейчас деловой оборот приостановился, значит, и оценка остановилась в ожидании оживления сделок. Переход на удаленные способы работы не спасает, так как электронный документооборот еще только входит в оценку и не решает задачу увеличения выручки. Поэтому оценщики надеются, что государство найдет и для них способ компенсации потери доходов или содержания сотрудников и пустых офисов в нерабочие дни. Пока среди признанных пострадавших отраслей нас нет. Впрочем, я считаю, что любой кризис открывает новые возможности. Как правило, такие условия резко стимулировали оценщиков осваивать новые электронные продукты и снижать все непроизводительные расходы.

Исполнительный директор ООО «Аналитическое агентство оценки» **Артем Максимов** связывает трудности с ограничением доступа к объектам оценки: «Большинство банков требуют проведения личного осмотра объектов оценки. Совершенно не понятно, как производить осмотры без нарушения режима. Введенные КоАП штрафы никто не отменял, а в список отраслей с разрешенной деятельностью оценочная деятельность не входит».

— Наша основная группа клиентов, банки, стремится переложить функции оценки объектов залогов на внутренние подразделения. Чтобы быть конкурентоспособными, оценочные компании должны следить за трендами цифровизации и применять новые технологии. И отвечать на эти вызовы приходится в условиях наращивания очередного системного экономического кризиса из-за пандемии. Кроме того, из-за необходимости соблюдения режима самоизоляции на текущий момент у нас возникли сложности с осмотром объектов оценки. Поэтому, по моим ощущениям, оценочная отрасль вошла в очень сложный этап, — перечисляет проблемы председатель НП «Уральская палата готового бизнеса» **Илья Симкин**.

— В перспективе появится новый пласт работ, связанных с подготавливаемой переоценкой земельных участков, наконец, это дополнительные виды услуг. Вследствие ухудшения общей экономической ситуации ожидаем роста спроса со стороны арбитражных управляющих, — рисует пострежимное будущее Артем Максимов.

— Заказы от бизнеса давно становились меньше. После завершения пандемии мы столкнемся с падением объема работ. Но, я думаю, увеличится объем судебных экспертиз, в которых принимают участие оценщики. Кроме того, за это время мы сделаем большой рывок в применении цифровых платформ, — оптимистичен генеральный директор Регионального центра оценки и управления стоимостью предприятия **Андрей Потапов**.

— Оценочная отрасль зависит от внешних факторов, и все мы сейчас внимательно следим за эпидемиологической и экономической ситуацией, — итожит директор Областного центра экспертиз **Галина Фалько**. — Мы уверены, что потребность в независимых оценщиках останется. Мы за многие годы профессионализмом доказали, насколько важна качественная независимая оценка. В посткризисный период, сопровождающийся многовариантными переделами собственности, необходимость в независимой оценке экспертом оценщиком доказана развитием множества поливариантных экономик. Мне кажется, понимание этого есть на уровне нашего регулятора. ■

Ирина Перечнева, Сергей Заякин

Поддержите не нас, а клиентов

Рынок лизинга впервые за пять лет может столкнуться с сокращением портфеля.

Для менее болезненного прохождения кризиса отрасль рассчитывает на меры поддержки лизингополучателей

Аналитический центр «Эксперт» подготовил рейтинг лизинговых компаний Урала и Западной Сибири по итогам 2019 года. Сценарии развития рынка мы обсуждали онлайн за круглым столом «Уральский рынок лизинга: антикризисные стратегии», организованном журналом «Эксперт-Урал».

Автовывоз на скорости

Рынок лизинга в России уверенно рос последние три года, сначала двузначными темпами, в 2018 году — на четверть. В 2019-м суммарный объем нового бизнеса участников нашего исследования увеличился на 22,2% в текущих ценах (везде сравнение с предыдущим годом, если не указано иное) почти до 64,6 млрд рублей, из которых 64% пришлось на региональные компании. Лизинговый портфель расширен на 32,3% до 95,3 млрд рублей, 65% суммарно сформировано региональными компаниями. Количество новых договоров выросло на 18,8% — их более 18 тысяч.

В исследовании этого года приняло участие 15 региональных и федеральных лизинговых компаний, ведущих деятельность на Большом Урале. Пул участников претерпел изменения: выбыли «Росагролизинг» и «Регионгазлизинг». Падение показателей наблюдается у двух компаний. Среди федеральных лидерство сохранила группа «Балтийский лизинг»: за год она увеличила объем нового бизнеса на Урале и в Западной Сибири на 27,5%, перевалив за 8 млрд рублей. В списке региональных лидеров рокировка:

«Ураллизинг», показывающий самый большой объем бизнеса пять лет подряд, уступил пальму первенства «Эксперт-лизингу». Рост нового бизнеса на 70% обеспечил компании также попадание в число наиболее динамичных. А самой динамичной стала «Тюменская агропромышленная лизинговая компания» — плюс 73,7%.

Лидер по величине текущего портфеля среди федеральных компаний — «Сименс финанс» (более 10,2 млрд рублей), среди региональных — «Эксперт-лизинг» (почти 17,2 млрд рублей).

В отраслевой структуре нового бизнеса чуть более 60% суммарного объема приходится на лизинг легковых и грузовых автомобилей. За год сегмент легкового автотранспорта вырос на 31,6%, грузового — на 54,8%. Быстрее прочих росли сделки с речными и морскими судами (плюс 61,4%), но объем нового бизнеса по этому сектору в масштабах макро-региона невелик. Второй динамичный сегмент — сельхозтехника и скот (55%).

В структуре клиентской базы лизинговых операторов, работающих на территории региона, традиционно преобладает малый и средний бизнес: на него пришлось 87,5% совокупного объема нового бизнеса и 81,8% текущего портфеля. На госучреждения приходится 1,1% и 1,3%, на физических лиц — по 0,1% соответственно.

Про источники финансирования: для сделок лизинговые операторы предпочитают привлекать банковские кредиты — 55,3%, чуть больше одной пятой профинансировано из собственных средств, столько же — из авансовых. На облигации и прочие

В структуре нового бизнеса традиционно лидирует грузовой и легковой автотранспорт

Структура нового бизнеса по основным объектам сделок в 2019 году, % от суммарного объема нового бизнеса



источники суммарно приходится 2,6%, но за год доля облигаций выросла на 1,3 п.п.

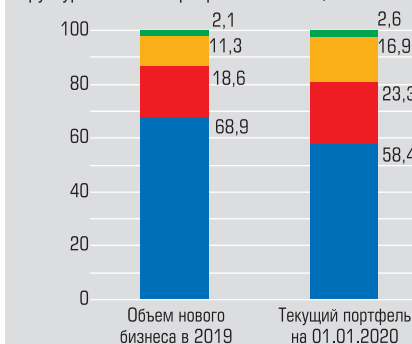
Благоприятные внешние факторы участники рынка смогли подкрепить совершенствованием внутренних технологий. Так, по словам директора по маркетингу ООО «АС Финанс» **Ильи Лесникова**, его компания при построении систем оценки клиентов использовала взаимосвязанные базы данных по юридическим лицам: «В этих базах отражается история, бухгалтерность, судебные процессы и другие события, данные можно использовать в скоринговых алгоритмах».

Генеральный директор Райффайзен-Лизинг **Виталий Милованов** видит необходимость цифровизации прежде всего розничного автосегмента. Идеал цифрового продукта он видит следующим образом:

— Клиент приходит через дилера, брокера или digital-канал, заполнив на сайте небольшую анкету-заявку. Далее лизинговая компания автоматически проводит проверки клиента по базам безопасности, компла-

В структуре клиентской базы лизинговых операторов преобладает малый и средний бизнес

Структура бизнеса в разрезе клиентов, %



Лидеры по объему сделок по субъектам бизнеса в 2019 году

Место	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса, млн руб.	Текущий портфель (на 01.01.2020), млн руб.
Топ-5 компаний в сегменте лизинга для малого бизнеса (годовая выручка до 800 млн руб.)			
1	ГК «УРАЛЛИЗИНГ»	10 136,0	нет данных
2	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	6 844,6	7 331,7
3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	4 223,3	7 068,4
4	CARCADE	3 477,2	3 867,6
5	ЭЛЕМЕНТ ЛИЗИНГ	2 749,7	3 412,8
Топ-5 компаний в сегменте лизинга для среднего бизнеса (годовая выручка от 800 млн до 2 млрд руб.)			
1	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	5 457,0	7 761,7
2	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	821,5	1 663,5
3	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	718,1	954,8
4	ГК «ИНТЕРЛИЗИНГ»	497,9	564,2
5	ГК «УРАЛЛИЗИНГ»	334	нет данных
Топ-5 компаний в сегменте лизинга для крупного бизнеса (годовая выручка более 2 млрд руб.)			
1	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	2 222,5	2 842,2
2	ГК «ЧЕЛИНДЛИЗИНГ»	1 467,7	2 898,4
3	ГК «ИНТЕРЛИЗИНГ»	565,5	896,6
4	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	491,9	716,0
5	ГК «ПР-ЛИЗИНГ»	222,1	356,8

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

Оперативное реагирование и тщательный мониторинг

Наша задача в текущих условиях — максимально снизить риски, поддержать ликвидность и надежность компании, говорит руководитель представительства в Екатеринбурге компании «Эксперт-Лизинг» **Анастасия Ротарь**



— По итогам 2019 года компания «Эксперт-Лизинг» вышла в лидеры рейтинга АЦ «Эксперт» по объемам нового бизнеса. С какими факторами вы связываете высокую динамику?

— Действительно, по итогам 2019 года «Эксперт-Лизинг» показал прирост объема нового бизнеса на 77%. В первую очередь это связано с расширением компании: в течение года компания вдвое увеличила штат продающих сотрудников и открыла 11 новых представительств. В настоящий момент количество городов присутствия уже достигло 28, включая Москву и Санкт-Петербург.

При этом темп прироста выше среднерыночного показали и представительства компании, работающие уже продолжительное время. Например, для Екатеринбургского филиала прошедший год был очень удачным, прирост составил около 80%. Мы связываем такую динамику с высоким уровнем спроса, в ответ на этот запрос мы вовремя смогли предложить клиентам удобные лизинговые продукты. При этом нашим главным преимуществом остается гибкий подход к формированию графиков платежей и условий договора исходя из особенностей бизнеса

клиента, а также конкурентная стоимость лизинга.

— Какие решения принимает ваша компания в текущей ситуации?

— Как и все участники рынка, мы перешли на удаленный режим работы, но продолжаем финансировать наших клиентов и оформлять сделки. Во многом помогает поддерживать текущую деятельность хорошо поставленный электронный документооборот. И мы продолжаем развивать эти технологии.

Также компания продолжает внедрение цифровых технологий в работу: финальное тестирование проходит онлайн-приложение на платформах iOS и Android для менеджеров и клиентов, что стало особенно актуально при работе в удаленном режиме. Данное приложение будет постепенно расширять свои функции и возможности для всех клиентов «Эксперт-Лизинг».

Безусловно, наша главная задача в текущих условиях — максимально снизить риски и удержать высокую надежность компании. Поэтому в нашем филиале я поставила задачу перед экономистами провести финансовый анализ всех лизингополучателей.

Для поддержания ликвидности компании основной целью мы ставим разработку эффективных аль-

тернативных вариантов повышения маржинальности лизинговых сделок за счет применения специальных инструментов при составлении графиков платежей (грейс-период, сезонность и т.п.), а также развития корпоративных программ с дистрибьюторами, поставщиками, страховыми компаниями.

— Какие факторы вы принимаете во внимание при формировании планов на текущий год?

— Апрель будет еще не слишком показателен, потому что наши клиенты еще дорабатывают старые проекты и у лизингополучателей еще есть какие-то запасы для того, чтобы перечислять лизинговые платежи. Мы видим возможные проблемы с обслуживанием договоров на горизонте с мая-июня. Умеренные риски при оценке финансового состояния перед заключением договора лизинга, которым мы всегда следуем, позволяют нам быть оптимистично настроенными на скорый выход из сложившейся ситуации. Основную часть нашего портфеля составляют договоры с лизингополучателями в сегменте среднего и крупного бизнеса, которым будет легче пережить это время по сравнению с сегментом малого бизнеса.

Кроме того, мы внимательно следим за ценами на нефть, поскольку у нас много клиентов в ХМАО и ЯНАО, и от того, как будет развиваться ценовая конъюнктура, зависят динамика объемов бизнеса и состояние контрактов с подрядчиками и субподрядчиками. И конечно, ждем программ поддержки лизинговой отрасли, и что особенно важно — решения вопроса с предоставлением субсидий в рамках ранее принятых программ Минпромторга.

Рейтинг лизинговых компаний Урала и Западной Сибири по итогам 2019 года

Место по новому бизнесу		Лизинговая компания	Объем нового бизнеса* в 2019, млн руб.	Темпы прироста нового бизнеса за год, %	Сумма новых договоров лизинга в 2019, млн руб.	Темпы прироста суммы новых договоров за год, %	Текущий портфель на 01.01.2020, млн руб.	Темпы прироста текущего портфеля за год, %	Количество новых заключенных договоров, ед.	
На 01.01.2020	На 01.01.2019								На 01.01.2020	На 01.01.2019
Филиалы федеральных и инорегиональных лизинговых компаний										
1	1	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	8 054,6	27,5	11 353,1	27,4	9 002,5	24,7	3139	2531
2	2	СИМЕНС ФИНАНС	5 622,1	22,3	Нет данных	—	10 212,8	34,1	699	601
3	4	CASCADE	3 693,5	33,3	5 362,0	35,6	4 064,0	50,8	1373	1144
4	3	ЭЛЕМЕНТ ЛИЗИНГ	3 086,7	3,9	4 588,1	3,5	3 745,2	11,3	1485	1469
5	5	ГК «ИНТЕРЛИЗИНГ»	2 839,0	36,0	4 219,4	36,3	4 430,3	32,1	545	386
6	8	ТЕХНОСПЕЦСТАЛЬ-ЛИЗИНГ	366,8	-25,6	541,1	-22,2	708,7	22,5	22	46
Уральские лизинговые компании										
1	2	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	12 827,0	70,0	18 798,5	74,1	17 179,9	82,9	3293	2254
2	1	ГК «УРАЛЛИЗИНГ»	10 601,0	7,7	15 200,0	8,9	14 268,0	21,6	3706	3541
3	3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	7 288,6	0,6	11 037,2	0,8	13 756,4	24,2	1611	1486
4	4	ГК «ЧЕЛИНДЛИЗИНГ»	3 980,0	15,4	5 610,6	14,5	6 498,6	19,0	790	793
5	6	ТЮМЕНСКАЯ АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ	1 941,2	73,7	2 818,1	68,2	4 041,4	20,9	197	147
6	7	ГК «ПР-ЛИЗИНГ»	1 710,2	66,7	2 569,2	105,9	2 354,0	128,0	321	187
7	5	УРАЛПРОМЛИЗИНГ	1 522,6	12,6	2 256,1	18,3	2 243,1	26,1	491	384
8	8	АС ФИНАНС	1 057,0	53,2	1 624,0	60,0	1 715,0	51,9	345	182

* Сумма стоимости предметов лизинга по новым сделкам, без НДС

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

енс, в бюро кредитных историй. Заявка также автоматически проходит через скоринг (модель которого построена в том числе на основе анализа больших данных). В течение нескольких часов или даже минут клиент получает одобрение, дистанционно подписывает документацию, в идеале — получает авто с доставкой «на дом». Человек в этом процессе почти не нужен, а сама модель такого бизнеса легко и быстро масштабируема.

Антикризисные стратегии

Несколько лет лизинговая отрасль могла наращивать продажи техники, оборудования и транспорта за счет программы федераль-

ных субсидий отечественным производителям. В марте этого года Минпромторг разработал новый проект постановления правительства. Но тут разразился кризис.

По словам председателя подкомитета ТПП РФ по лизингу, директора некоммерческого партнерства (НП) «Лизинговый Союз» **Евгения Царева**, подкомитет и партнерство направили обращения в правительство РФ по поддержке отрасли:

— Основной комплекс мер, предложенный нами, это поддержка лизингополучателей. Мы считаем необходимым комплексные адресные субсидии на компенсацию затрат по исполнению обязательств по договорам

лизинга. Подкомитетом и партнерством направлено письмо в Минэкономразвития России с отрицательным заключением относительно возможности введения лизинговых каникул на период карантинных ограничений. В отличие от банков, лизинговые компании связаны кредитными и налоговыми обязательствами, а значит, параллельно с предоставлением клиентам каникул, нужно вводить кредитные и налоговые каникулы уже для самих лизинговых компаний. В этой ситуации прямые субсидии лизингополучателям целесообразней и эффективней. Обращение подкомитета и партнерства в адрес правительства России содержит также пакет

Кризис позволяет пересмотреть работу

По словам руководителя дивизиона «Урал» ООО «Балтийский лизинг» **Алексея Мятлика**, каждый новый кризис позволяет всем компаниям, в том числе и лизинговым, пересмотреть систему рисков, оценить подходы и эффективность многих процессов, а также постановку своей работы в регионах



— **Какие факторы позволили «Балтийскому лизингу» удерживать лидирующие позиции в группе федеральных компаний в рейтинге АЦ «Эксперт»?**

— Помимо общих рыночных факторов это во многом результат развития новых каналов продаж — дистанционных и партнерских. В прошлом году мы начали активную работу в онлайн-форматах — в частности, внедрять систему юридически значимого электронного документооборота (ЮЭДО), чтобы наше взаимодействие с клиентами было максимально оперативным и результативным, и параллельно продолжили развитие банковского канала продаж. В 2019 году смогли не только открыть новые точки, привлечь с рынка труда опытных кандидатов, но и поработать над увеличением

производительности сотрудников. Благодаря этому и первый квартал этого года был также результативным — мы перевыполнили плановые показатели на 20%.

— **Что изменилось в организации бизнеса?**

— Конечно, нам пришлось уйти от привычного режима функционирования всех 74-х подразделений и оперативно перейти на удаленную работу, к которой мы практически были готовы. А электронный документооборот стал еще более актуальным в работе с лизингополучателями и поставщиками.

Сейчас, как и многие другие лизинговые компании, мы получаем обращения наших клиентов с просьбой пересмотреть платежи или предоставить отсрочки. Для этого мы разработали стандартизированные программы отсрочек и реструктуризаций для добро-

совестных клиентов, чтобы поддержать их в этот сложный период.

Но сейчас сложно планировать объем дебиторской задолженности на отдаленную перспективу, поскольку клиенты перешли на краткосрочное планирование своих платежей, надеясь на скорейшее окончание периода неопределенности, связанной с ценой на нефть и пандемией, но пока неопределенность сохраняется, и мы все должны к ней адаптироваться и работать.

Мы проанализировали наш портфель, портрет наших клиентов и их обращения, стремясь минимизировать свои риски, провели переоценку отраслей и требований к клиентам. Именно поэтому часть клиентов и сделок теперь будем изучать чуть более детально.

Полагаю, что лизинговые компании будут по-разному реагировать на изменения рынка. Это зависит и от опыта работы компании, и от возможностей поддержки, и от профессионализма менеджмента. В любом случае это затронет всех, и все сделают определенные выводы. Каждый новый кризис позволяет всем компаниям, в том числе и лизинговым, пересмотреть систему рисков, оценить подходы и эффективность многих процессов, а также постановку своей работы в регионах. ■

Лидеры по пяти ведущим сегментам лизинга в 2019 году

Место	Лизинговая компания	Объем нового бизнеса в сегменте, млн руб.	Доля сегмента в новом бизнесе компании, %
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте легковых автомобилей*			
1	ГК «УРАЛЛИЗИНГ»	3 528,0	33,3
2	CARCADE	2 835,6	76,8
3	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	2 234,7	27,7
4	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	1 679,7	13,1
5	ГК «ЧЕЛИНДЛИЗИНГ»	550,3	13,8
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте грузовых автомобилей**			
1	ГК «УРАЛЛИЗИНГ»	4 354,0	41,1
2	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	3 724,6	29,0
3	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	3 031,2	37,6
4	ЭЛЕМЕНТ ЛИЗИНГ	2 405,6	77,9
5	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	2 370,4	32,5
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте строительной и дорожно-строительной техники, включая строительную спецтехнику на колесах			
1	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	1 340,8	10,5
2	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	1 188,4	14,8
3	СИМЕНС ФИНАНС	799,8	14,2
4	ГК «ИНТЕРЛИЗИНГ»	788,5	27,8
5	ГК «ЧЕЛИНДЛИЗИНГ»	776,8	19,5
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте машиностроительного, металлообрабатывающего и металлургического оборудования			
1	СИМЕНС ФИНАНС	2 141,1	38,1
2	ГК «ЧЕЛИНДЛИЗИНГ»	741,5	18,6
3	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	325,8	4,0
4	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	184,7	2,5
5	ГК «ИНТЕРЛИЗИНГ»	163,9	5,8
Топ-5 лизинговых компаний в сегменте сельскохозяйственной техники и скота			
1	ТЮМЕНСКАЯ АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ	1 074,1	55,3
2	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	650,0	8,9
3	ГК «УРАЛЛИЗИНГ»	244,0	2,3
4	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	198,9	2,5
5	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	139,5	1,1

* Только имеющие определение «легковой» по строке 3 ПТС «Тип ТС»

** Прочий автотранспорт, за исключением легковых авто и строительной техники на колесах
Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

мер, направленных на поддержку непосредственно лизинговых компаний. Предлагается смягчить требования к кредитным организациям по формированию резервов на возможные потери по ссудам при реструктуризации кредитов лизингодателям. Кроме того, мы предложили выработать дополнительные меры по смягчению нагрузки на собственный капитал банков, который формируется такими кредитами. Все это в конечном итоге позволит банкам пойти на реструктуризацию лизинговых платежей.

По словам Евгения Царева, большой блок предложений также связан с исполнением налоговых обязательств лизинговыми компаниями. В частности, лизинговое сообщество предлагает рассмотреть меры по ускорению возмещения НДС, отсрочке по уплате НДС, аннулированию или отсрочке по уплате авансовых платежей по транспортному налогу и налогу на имущество.

— Комплексные адресные субсидии на компенсацию затрат по исполнению обязательств по договорам лизинга — это очень

правильная идея, — считает заместитель генерального директора по Уральскому региону ЛК «Сименс Финанс» **Вадим Константинов**. — В данном случае должна быть поддержка не столько лизингодателей, сколько лизингополучателей.

Сейчас отрасли необходима сама возможность продолжить нормальное функционирование. «Несмотря на переход на удаленный режим работы, мы продолжаем одобрять сделки, в апреле инвестиции превысили 2 млрд рублей по компании в целом, — говорит Вадим Константинов. — И проблемы связаны скорее с организацией сдачи-приемки предметов лизинга из-за ограничений в передвижении и с ограничениями в работе госучреждений, судов».

Готовьтесь к сжатию

Прогнозы развития отрасли, как и многих других секторов, зависят от длительности карантинных мер. В любом случае, по мнению руководителя направления банковских рейтингов агентства «Национальные кредитные рейтинги» **Михаила Доронкина**, лизинговый рынок столкнется со значительным спадом:

— Более 70% всего лизингового портфеля приходится на три крупнейшие отрасли: авто-, авиа- и железнодорожный транспорт. Самый большой объем сделок — с авиатранспортом. В условиях спада авиоперевозок лизинговые компании столкнутся с необходимостью реструктуризации платежей по этим договорам. Будут проблемы с обслуживанием платежей и в другом крупном сегменте — железнодорожном транспорте — в связи с сокращением объема перевозок.

Эти сегменты лизинга сильно концентрированы и представлены крупнейшими игроками. Но, по мнению Михаила Доронкина,



Стабилизации ждем к осени

«Интерлизинг» надеется сохранить объемы нового бизнеса как минимум на уровне 2019 года за счет увеличения филиальной сети. Стабилизации ситуации ждем к четвертому кварталу, говорит региональный директор компании по Уральскому федеральному округу **Руслан Мол্লাев**

— Как вы оцениваете динамику бизнеса прошлого года и начала 2020 года?

— В 2019 году направление легкового автотранспорта показало в нашей компании рост 125%. Это было связано с подписанием ряда партнерских соглашений с автосалонами по Уральскому федеральному округу, запуском льготных условий финансирования легковых автомобилей внутри компании, а также с увеличением менеджерского состава, специализирующегося исключительно на этом направлении. При этом большинство направлений сохранили динамику развития на уровне 2018 года. Так, прирост по финансированию грузового автотранспорта составил 33%, а оборудования — 9%. В целом план продаж выполнен на 123%. Во многом это еще и результат совершенствования бизнес-процессов, это позволило на входе расширить воронку продаж и предлагать клиентам максимально лояльные условия. К примеру, в середине 2019 года мы профинансировали крупнейшего клиента на сумму более 250 млн рублей

в рекордно короткие сроки, с момента заявки до подписания договора прошло менее семи рабочих дней. Во втором полугодии была снижена ключевая ставка ЦБ, и мы транслировали это снижение на продукты для своих клиентов.

Первый квартал 2020 года, как ни странно, оказался довольно позитивным. В марте многие клиенты уже почувствовали приближение кризиса и решили реализовать часть своих инвестиционных планов и заключали лизинговые сделки.

— Каков может быть инструментальный поддержки рынка лизинга?

— На мой взгляд, сейчас нужно поддерживать не лизинговые компании, а малый бизнес, ведь если наши клиенты будут чувствовать себя уверенно, то и мы продолжим работать в прежнем режиме. Пока все предлагаемые инструменты кажутся мне не очень эффективными. К сожалению, объем программы Минпромторга сокращается с каждым годом. А сейчас эта программа еще и приостановлена для внесения изменений. В любом случае заявлен-

ный объем выделенных денежных средств в федеральном бюджете по новой системе господдержки на все виды техники не превышает 7 млрд рублей, что значительно меньше объемов, предоставляемых ранее для поддержки некоторых отраслей. Например, только на коммерческий транспорт в прошлом году выделялось больше 8 млрд рублей, а в этом лишь 1 — 1,5 млрд рублей. Все это, конечно, отразится не в лучшую сторону на объемах продаж.

— Каковы ваши планы на текущий год?

— Мы надеемся сохранить объемы нового бизнеса как минимум на уровне 2019 года, в основном за счет расширения филиальной сети и цифровизации каналов коммуникации с клиентом, продуктов и бизнес-процессов. В этом году еще до кризиса и пандемии мы открыли филиалы в регионе и привлекли новых профессиональных менеджеров, поэтому рассчитываем на сохранение общего объема за счет потока новых клиентов. «Интерлизинг» продолжает работать дистанционно, реализуя все бизнес-процессы онлайн, используя систему электронного документооборота для обмена документами. В начале апреля мы запустили мобильное приложение для клиентов, позволяющее проводить осмотр лизингового имущества удаленно, без участия менеджера компании. Это полностью наша разработка. Да, второй и третий кварталы будут тяжелыми, но мы рассчитываем, что к четвертому кварталу ситуация нормализуется.

Рейтинг лизинговых компаний Урала и Западной Сибири по размеру портфеля в 2019 году

Место по портфелю	Лизинговая компания	Текущий портфель, млн руб. на 01.01.2020	на 01.01.2019	Темпы прироста текущего портфеля за год, %
Филиалы федеральных и инорегиональных лизинговых компаний				
1	СИМЕНС ФИНАНС	10 212,8	7 615,1	34,1
2	ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	9 002,5	7 221,0	24,7
3	ГК «ИНТЕРЛИЗИНГ»	4 430,3	3 352,8	32,1
4	CASCADE	4 064,0	2 694,4	50,8
5	ЭЛЕМЕНТ ЛИЗИНГ	3 745,2	3 365,6	11,3
6	БИЗНЕС АЛЬЯНС	1 085,0	2 260,3	-52,0
7	ТЕХНОСПЕЦСТАЛЬ-ЛИЗИНГ	708,7	578,5	22,5
Уральские лизинговые компании				
1	ЭКСПЕРТ-ЛИЗИНГ	17 179,9	9 393,1	82,9
2	ГК «УРАЛЛИЗИНГ»	14 268,0	11 735,2	21,6
3	УРАЛБИЗНЕСЛИЗИНГ	13 756,4	11 072,2	24,2
4	ГК «ЧЕЛИНДЛИЗИНГ»	6 498,6	5 459,0	19,0
5	ТЮМЕНСКАЯ АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ	4 041,4	3 341,6	20,9
6	ГК «ПР-ЛИЗИНГ»	2 354,0	1 032,7	128,0
7	УРАЛПРОМЛИЗИНГ	2 243,1	1 778,2	26,1
8	АС ФИНАНС	1 715,0	1 129,0	51,9

Источник: АЦ «Эксперт» по результатам анкетирования лизинговых компаний

в зоне риска окажутся также средние и малые игроки: «Около 50% всего лизингового портфеля сегодня формируется за счет сделок, которые оформляют предприятия малого и среднего бизнеса. Очевидно, что данный сегмент в наибольшей степени пострадает от режима самоизоляции и затем от последующего экономического спада. Этот клиент является основной группой такого крупнейшего сегмента, как автолизинг».

В долгосрочной перспективе НКР ожидает существенного ухудшения качества лизинговых портфелей за счет роста доли вынужденных реструктуризаций. При этом агентство уже сейчас видит предпосылки для сокращения спроса на лизинговые продукты, и это не позволяет рассчитывать на поддержание качественных и

количественных параметров в 2020 году.

— У лизинговых компаний будут ограничены возможности для наращивания объемов нового бизнеса, а значит, шансов компенсировать ухудшение лизинговых портфелей будет меньше, — считает Михаил Доронкин. — Ухудшение платежной дисциплины, необходимость реструктуризации, переноса процентных платежей, платежей по основному долгу, а также снижающийся входящий поток платежей по новому бизнесу приведут к тому, что у компаний будут сжиматься процентные платежи, а в этом бизнесе платежи по лизингу составляют более 80% всей прибыли.

По мнению Михаила Доронкина, не исключено, что в этой ситуации некоторые лизинговые компании столкнутся с определенными разрывами ликвидности, а значит, с не-

обходимостью обратиться к кредиторам о реструктуризации платежей:

— Центральный банк дал возможность не ухудшать ссуды первой и второй категории в отношении лизинговых компаний в случае, если сами лизинговые компании реструктурируют платежи своих клиентов, что, безусловно, очень большой плюс. Это позволит избежать лизинговым компаниям дефолтов.

Государственные компании, на которые приходится основной объем авиализинга и клиентов из списка постаравшихся отраслей, могут рассчитывать на государственную поддержку. В лучшем положении оказываются участники банковских групп: они могут быть обеспечены дополнительной ликвидностью материнских структур.

Наибольшие потери, как это обычно бывает, получит частный сектор, указывает Михаил Доронкин. По его мнению, «у некоторых крупных частных игроков достаточно хорошая позиция, особенно у компаний с диверсифицированным бизнесом, в частности в автолизинге. Их восстановление, может быть, более быстрым, чем в целом по рынку».

В зоне особого риска окажутся средние и малые лизинговые компании без заметного запаса ликвидности: «Если у таких компаний не будет своевременного поступления процентных платежей, которыми необходимо оплачивать банковские кредиты, они резко столкнутся с невозможностью исполнения обязательств».

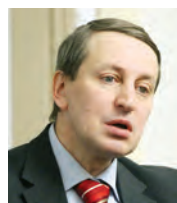
В целом НКР ожидает сокращения совокупного лизингового портфеля по отрасли на 10 — 15% к уровню кризисного 2015 года.

Артем Коваленко

Бык медленно поднимается вверх

Итоги XXI Форума экономически активных горожан «Экономика VS коронавирус»

Мир погружается в самую глубокую с 30-х годов прошлого столетия рецессию. Международный валютный фонд (МВФ) прогнозирует сокращение мирового ВВП по итогам 2020 года на 3%. Самое существенное падение ждет страны ЕС (7,5%) и США (5,9%). По данным Международной организации труда, в условиях пандемии при лучшем сценарии развития событий работу могут потерять 5 млн человек, при худшем — 25 миллионов. Несмотря на беспрецедентные меры по стимулированию национальных экономик, мировой ВВП сможет вернуться к докризисным показателям не раньше 2022 года. Российский ВВП, по оценкам МВФ, может уменьшиться на 5,5%. Для РФ значительные риски связаны с низкими нефтяными ценами, а главное — с низким текущим спросом на нефть. Треть малых компаний говорят о высоких рисках банкротства. Общий объем бюджетных мер для борьбы с коронавирусом и его последствиями в России, по оценкам федерального правительства, составляет около 2,8% ВВП. Насколько эффективны меры поддержки и какие стратегии выбирать в кризисный период, обсудили участники XXI Форума экономически активных горожан «Экономика VS коронавирус», который прошел в онлайн-формате*.



Советник по макроэкономике генерального директора «Открытие Брокер», доцент кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга РАНХиГС **Сергей Кестанов:**

— В глобальной экономике произошло довольно редкое явление, которое получило название «идеальный шторм» (сочетание неблагоприятных факторов, умножающее их конечный негативный эффект. — *Ред.*). Во-первых, наступил циклический кризис. Экономика циклична: примерно с периодичностью 7 — 12 лет случаются разной степени тяжести кризисы. Во-вторых, на циклический кризис наложился карантин, связанный с коронавирусом. Спрогнозировать его было невозможно. Он стал неожиданным для всех, несмотря на то, что за последние 30 лет коронавиру

— уже третья инфекция, которая пришла в мир из одного и того же региона. Впрочем, две предыдущие имели существенно меньший масштаб. Большая часть стран пошла по пути введения жестких карантинных мер. Исключение — Швеция, Япония и Белоруссия. Через пару месяцев экономисты смогут оценить, как это решение повлияло на экономику и смертность. Для понимания: сильное торможение экономики не скажется на смертности сейчас, но спустя какое-то время этот показатель вырастет. Наша страна вошла в эпидемию позже Китая и большинства европейских стран, мы можем анализировать их опыт. Третий пункт «идеального шторма» — нефтяной шок. Из-за карантинных мер сильно упал спрос на нефть. Сейчас дисбаланс по разным оценкам составляет от 18 до 30 млн баррелей в сутки. Избыток нефти настолько большой, что возникают технические сложности с ее хранением. Каковы последствия? В масштабах мировой экономики — сильное падение спроса, в том числе на ту продукцию, которая важна для российского экспорта. Самая большая опасность для России связана с рынком труда. Часть предприятий, которые вынужденно прекратили работу из-за введения ограничений, начинают переводить людей либо на неполную оплату труда, либо вообще сокращают штат. Нет точных данных, но есть оценки, что, если карантин продлится около месяца, работу потеряют от 7 до 10 млн человек. Прежде всего это сотрудники предприятий сферы услуг и непродовольственной розничной торговли, которые первыми ощутили на себе ограничительные меры. Это серьезная цифра и, вероятно, придется принимать экстренные меры. Государство уже анонсировало эти меры — пособия по безработице. Это смягчит ситуацию, но снять напряжение не получится. Драматизма добавляет то, что многим малым предприятиям будет сложно пережить кризис. С точки зрения личных финансов в это время надежность важнее доходности, по крайней мере до тех пор, пока не наступит определенность. На финансовых рынках много инструментов, которые позволяют ценой низкой доходности получить высокую надежность. В то же время для тех, кто хочет сознательно и разумно рисковать, это

не самое плохое время. Как правило, фондовый рынок резко падает и после относительно медленно растет. Традиционно тех, кто зарабатывает на росте, называют «быки», а тех, кто зарабатывает на падении, — «медведи». Важно помнить о рисках. Существует старинная биржевая поговорка — бык медленно взбирается вверх по лестнице, медведь стремительно падает из окна. Мировую экономику ждет перестройка, но не стоит драматизировать. Кризисы проходят, а экономика ищет возможности для роста.



Заместитель директора Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства (СОФПП) **Валерий Пиличев:**

— Областной фонд поддержки предпринимательства перевел работу в онлайн-режим четыре недели назад: и наша команда, и наши серверные мощности были к этому готовы. В течение 2019 года мы планомерно готовились к тотальной цифровизации всех наших внутренних инструментов, процессов, и достаточно эффективно и быстро переключились на формат дистанционной работы. Сейчас главная задача фонда, его представителей — муниципальных фондов, которые присутствуют в 43 территориях, — взаимодействие с бизнесом и поддержка предпринимателей. Мы используем все внутренние ресурсы, чтобы помочь малому и среднему бизнесу в кризисной ситуации. В частности, разработали план мер, который позволит предпринимателям минимизировать потери. Например, в конце марта был введен новый вид займа «Антикризисный», он направлен на погашение задолженности по зарплатам и аренде или же выплату этих платежей в положенный срок. Максимальная сумма займа — 300 тыс. рублей. Средства выдаются под 6% годовых на срок до одного года. Предусмотрена отсрочка уплаты основного долга на срок до шести месяцев. Заявку нужно подавать в личном кабинете на сайте фонда. Там же подаются анкеты на заемщика и поручителей. С начала года областной фонд выдал предпринимателям 166 льготных займов на общую сумму 303 млн рублей, из них 20 займов «Антикризисный» на сумму 5,5 млн рублей. Сейчас у нас в работе около 400 заявок по займам. Для сравнения, за весь прошлый год мы выдали 580 займов. Губернатором принято решение о докапитализации фонда микрофинансирования из областного бюджета на 300 млн рублей, это позволит нам увеличить выдачи и помочь большему количеству предпринимателей. Также планом фонда предусмотрена возможность реструктуризации ранее выданных займов компаниям, оказавшимся в сложной экономической ситуации. На текущий момент предпринимателями подано порядка 226 заявок. По всем принимается

* Организаторами форума являются «Э-У», АЦ «Эксперт», Институт экономики и управления Уральского федерального университета.

положительное решение, это отсрочка возврата тела займа на срок до шести месяцев. В нашем портфеле сейчас займов на 1,5 млрд рублей. Фонд продолжает выдавать бизнесу свои обычные займы — до 5 млн рублей на срок до трех лет, процентная ставка от 3 до 10%. Надеюсь, что ведущие банки страны начнут выдавать анонсированные займы под 0% годовых. Кроме финансовых инструментов есть и нефинансовые меры поддержки — сетка антикризисных прямых эфиров и вебинаров, которые транслируются сразу в нескольких социальных сетях. В ежедневном режиме приглашенные фондом специалисты — юристы, налоговики, экономисты, банкиры — помогают бизнесу разобраться в тонкостях управления в период экономической нестабильности. Сейчас у этих эфиров больше 20 тыс. зрителей. С 30 марта работает «горячая линия» по телефону 8 (800) 500-77-85 по поддержке предпринимательства, линия работает без выходных. На вопросы бизнеса отвечают специалисты областного фонда поддержки предпринимательства, Екатеринбургского центра развития предпринимательства, независимые эксперты в сфере налогообложения, права. Всего на линии задействовано около 45 специалистов, на сегодня обработано порядка 5 тыс. обращений. На нашем сайте sofr.ru создан раздел «NEW! Антикризис». Там можно ознакомиться с официальными документами, расписанием вебинаров, посмотреть уже прошедшие прямые эфиры, узнать про новые инструменты поддержки, скачать необходимые шаблоны и т.д.



Операционный директор
казначейства Уральского банка
реконструкции и развития
Владимир Зотов:

— Банковский сектор в последние годы очень много внимания и времени уделял цифровизации, переводу обслуживания клиентов на дистанционные каналы. Это позволило ему в ситуации карантина работать без остановок, не прерываясь на каникулы. Сейчас банковская система продолжает функционировать в полном объеме, имеет достаточно серьезный запас ликвидности, которая позволяет ей исполнять обязательства перед своими клиентами и инвесторами. Несмотря на экономический кризис, вызванный нефтяным шоком и распространением коронавируса, для частных инвесторов появляются дополнительные возможности для заработка.

Рассмотрим инвестиционные стратегии. Прежде всего инвестор или вкладчик должен понимать, какими средствами он располагает на текущий момент и какая у него долгосрочная стратегия. Мы часто говорили, в том числе на Форуме экономических активных горожан, что необходима подушка безопасности, то есть средства, которые мо-

гут понадобиться на горизонте 6 — 12 месяцев. Этот момент наступил. Сейчас эти деньги можно потратить, можно продолжать аккумулировать на депозитах, а можно с помощью новых финансовых инструментов получить дополнительные доходы. Например, таким инструментом, на мой взгляд, являются индивидуальные инвестиционные счета (ИИС). Это серьезное дополнение к стратегии сбережения. Инвестору предоставляется право на один из двух видов инвестиционных вычетов по налогу на доходы физических лиц: вычет в размере 13% на сумму ежегодного взноса до 400 тыс. рублей или освобождение от налогообложения всей суммы дохода, полученного на ИИС. Соответственно, размещая средства в облигации по ставке 6% для государственных ценных бумаг и по ставке 10% для рынка высокодоходных облигаций, вы на горизонте трех лет получаете еще примерно 4% годовых. Для владельцев ИИС, а многие из них профессионально играют на биржах, ничего нового после объявления карантина не произошло, они могут продолжать зарабатывать деньги на изменении цен финансовых активов.

Последние 20 лет дистанционные каналы управления активами быстро развивались. Для более продвинутых инвесторов интерес может представлять рынок высокодоходных облигаций. Именно грамотное сочетание разных активов — вкладов, позволяющих защитить капитал для непредвиденных обстоятельств, государственных облигаций и облигаций крупных российских компаний, которые позволяют получить накопленный купонный доход, акций компаний, а это еще один источник вашего потенциального дохода, можно назвать эффективной долгосрочной стратегией. К долларовым накоплениям стоит подходить осторожно, поскольку сложно называть «защитным» актив, цена на который меняется на десятки процентов за короткий промежуток времени.



Директор Уральского филиала
Московской биржи

Максим Костылев:

— Московская биржа — крупнейшая торговая площадка на территории Восточной Европы и постсоветского пространства, рыночная капитализация которой составляет 245 млрд рублей, доля акций в свободном обращении — 62,8%, что является одним из самых высоких показателей free-float среди российских компаний. В состав Группы входит Национальный клиринговый центр (НКЦ), выполняющий функции центрального контрагента на российском финансовом рынке, и Национальный расчетный депозитарий (НРД), который является центральным депозитарием в РФ. НКЦ — один из наиболее капитализированных центральных контрагентов в мире, его капитал превышает 70 млрд рублей.

Активы на хранении в НРД с момента создания центрального депозитария в 2012 году увеличились в четыре раза до 52 трлн рублей.

Какой инструмент на Московской бирже сегодня доступен частному инвестору? Биржа имеет высоко диверсифицированную продуктовую линейку: торговля акциями и облигациями, иностранной валютой и драгоценными металлами, фьючерсами и опционами; инструментами денежного рынка, а также сельхозпродукцией. Хотел бы сказать несколько слов об облигациях как отличной альтернативе депозиту. Инвестор, покупающий облигацию в свой портфель, получает накопленный купонный доход, то есть те проценты, которые вам причитаются, за каждый день держания этой облигации. Сравните с депозитом: если вы досрочно расторгаете депозит, то теряете причитающиеся проценты. На Московской бирже вы можете купить облигации со сроком обращения от одного дня до 30 лет, конечно, если ваша стратегия подразумевает, что вы хотели бы зафиксировать доходность на какой-то долгий срок. Еще одно преимущество — разнообразие эмитентов: на Московской бирже порядка 1,5 тыс. выпусков облигаций, эмитентами которых являются Российская Федерация, субъекты Федерации, квазигосударственные компании, компании малого и среднего бизнеса, крупные корпорации и банки. То есть на любой запрос вы подберете необходимую бумагу. Минимальная сумма инвестирования в облигации — обычно от 1 тыс. рублей. Статистика Биржи и Банка России за последние три года показывает, что доходность облигаций обычно выше депозитов на несколько процентных пунктов.

Еще один эффективный инструмент — биржевые фонды (ETF и БПИФ). Индустрия стартовала в 2013 году и растет очень высокими темпами. Почему эти инструменты интересны? Они позволяют очень легко инвестировать, просто следуя за структурой фондового индекса, на который сформирован фонд. Покупая ETF или БПИФ, вы в том числе получаете доступ к международным рынкам и инструментам через брокерский счет, открытый на Московской бирже. С помощью таких инструментов можно сделать максимально диверсифицированный портфель.

Благодаря новым инструментам, а также развитию цифровых технологий, сервисам удаленной идентификации и онлайн-регистрации клиентов, налоговым льготам, в последние годы возрос интерес частных инвесторов к фондовому рынку. Только за март мы зарегистрировали 320 тыс. новых инвесторов — физических лиц. Всего же на 1 апреля количество частных инвесторов составило 4,57 млн человек. Статистика по ИИС также впечатляет: 2019 год мы закончили с цифрой 1,646 млн человек и уже в конце марта зарегистрировали двухмиллионный счет — он был открыт клиентом банка ВТБ из Свердловской области.



Директор филиала «Открытие Брокер» в Екатеринбурге
Игорь Горбунов:

— Текущая ситуация на финансовом рынке значительно увеличивает интерес инвесторов к дивидендным акциям. В марте многие акции российских компаний подешевели почти на 30%, после чего цены начали восстанавливаться. Это идеальный момент для покупки дивидендных бумаг по низким ценам, поскольку многие из них предполагают двузначные выплаты. Важно сказать, что это компании из различных секторов экономики. Таким образом, инвесторы могут собрать сбалансированный дивидендный портфель бумаг по умеренным ценам. Торговля на финансовых рынках сегодня доступна практически каждому. Минимальной суммы для инвестиции нет, однако мы советуем открывать брокерский счет на сумму от 50 тыс. рублей, это позволит реализовывать различные стратегии и экономить на комиссиях. Особый интерес у граждан вызывает ИИС, который позволяет получать налоговые вычеты до 52 тыс. рублей в год или освобождать от налогов доход от инвестиций. Это особенно востребовано в условиях новых налоговых инициатив. Клиенты без опыта могут подключить сервис «Модельный портфель», который представляет инвесторам готовый набор бумаг для инвестиций. За 2019 год эти решения принесли прибыль в размере порядка 20%. На фоне роста курса доллара и евро вновь появился спрос на операции обмена валюты. Мы рекомендуем клиентам обменивать доллары и евро на валютном рынке Московской биржи — в таком случае комиссионные издержки гораздо ниже. Вся операция занимает буквально пару минут, а валюту можно вывести на банковскую карту. Также инвесторы активно инвестируют в американские акции, которые торгуются на Санкт-Петербургской бирже, и еврооблигации с доходностью 3 — 5% в долларах по государственным бумагам. Ни один валютный вклад не предложит такую ставку.



Председатель Совета Уральской палаты недвижимости (УПН)
Валерия Козлова:

— Рынок жилья на фоне остальных отраслей чувствует себя достаточно хорошо. Делать прогнозы преждевременно, но уже можно утверждать, что нынешний экономический кризис отразится на рынке недвижимости не так, как это было в 2008 или 2014 годах. Будет недостаточно дать рынку дешевую ипотеку. В сложном положении могут оказаться не только потенциальные покупатели, но и застройщики, которые после введения эскроу возводят жилье по новым правилам. При негативном сценарии развития событий, когда люди начнут экономить,

Деньги должны пойти на восстановление спроса. Даже бизнес говорит, что ему не дотации нужны, а платежеспособный покупатель

а количество сделок сократится, обострятся все негативные тенденции. Пока рынок недвижимости, отличающийся инертностью, реагирует медленно. Можно предположить, что ближайшие месяцы спрос на жилье в Екатеринбурге снизится не сильно, но, вероятно, будет ниже уровня прошлого года, напомним, незначительно. В мае мы ожидаем естественное после всплеска марта охлаждение, вызванное нарастающей неуверенностью людей в будущих доходах, и сокращением ипотеки. Сейчас аналитики УПН фиксируют несколько тенденций. Первая — в жилой недвижимости происходит перетекание покупателей из сектора новостроек во вторичку. Это понятно, потому что наращивается база предложений на вторичном рынке: около 40% объектов построены после 2000-х. Вторая тенденция — заметный рост цен в одних районах Екатеринбурга на фоне снижения цен в других. Старые окраины проигрывают районам, приближенным к центру. Тренд третий — рост интереса к онлайн-продажам. Находясь в одном конце страны, можно купить объект недвижимости в другом после виртуального тура. И мы боялись даже предположить, что это может наступить так быстро, несмотря на то, что и банки, и застройщики, и крупные брокерские компании к этому готовы. Четвертый — перераспределение спроса на другие сегменты рынка и, в частности, увеличение интереса к загородной или коммерческой недвижимости.



Доцент кафедры экономической теории и экономической политики Института экономики и управления Уральского федерального университета
Константин Юрченко:

— Эпидемия рано или поздно завер-

шится, а с экономическими последствиями придется разбираться достаточно долго. Сегодняшний кризис гораздо серьезнее предыдущих, поскольку спровоцирован не финансовыми проблемами, а резким обрушением совокупного спроса. Монетарных выходов, например, удешевить деньги, из этой ситуации, к сожалению, нет. Какие варианты предлагают правительства разных стран? В основном они связаны с фискальными изменениями, с которыми российский кабмин пока медлит. Главная задача развитых экономик — быстро восстановить конечный спрос. Они готовы потратить по 10 — 30% ВВП на антикризисные мероприятия, понимая, что лучше сейчас войти в большие бюджетные дефициты, чем потом пытаться реанимировать страну. Российским властям очень не просто в сложившейся ситуации: ресурсозависимая моноэкономика более уязвима в нестабильное время, обвал нефтяных цен ударил по экспортным доходам. За последние два десятилетия мы сформировали резервно-мобилизационную модель экономики, которая научилась копить деньги в различных фондах, но тратить их не умеет. Масштабы антикризисной программы в РФ — около 1,5% ВВП. Анонсированы небольшие выплаты семьям с детьми, кредитные каникулы для МСБ и физлиц. Этого недостаточно. Деньги должны пойти в восстановление спроса. Даже бизнес говорит, что ему не дотации нужны, а платежеспособный покупатель. Дайте деньги людям. Они пойдут в магазины, мастерские, парикмахерские. И эти деньги у государства есть: буквально несколько дней назад Минфин зачислил бюджетный профицит прошлого года и прочие излишки в Фонд национального благосостояния (ФНБ). Но они не работают. В ФНБ около 12 трлн рублей. Если каждому из 140 млн населения в качестве безусловного базового дохода передать по 15 тыс. рублей, будет всего около 2 трлн рублей. Но сейчас государство к такому шагу не готово. Какие последствия мы можем получить? Часть представителей МСБ говорят, что кризис им пережить будет сложно. Падение ВВП по итогам 2020 года составит от 3 до 5%. Это означает, что работать нам придется больше, правда, за меньшие деньги. Сейчас много различных мнений о том, как изменится экономика после кризиса. Никак она не изменится. Как говорил лауреат нобелевской премии по экономике Роберт Солоу, «экономика — как физика общества. Есть одна-единственная работающая модель. Всё, что нужно, — найти ее и правильно применить». Все технологические инновации, которые в экономике есть, существа ее не меняют. И нынешний повальный дистант, он тоже экономику сильно не изменит. Через 1 — 1,5 месяца мы вернемся к обычной жизни. ■



Фото недели

22 апреля названы лауреаты премии губернатора Свердловской области за выдающиеся достижения в области литературы и искусства по итогам 2019 года.

В их числе — артисты Екатеринбургского государственного академического театра оперы и балета за создание спектакля «Гри сестры». Опера **Петера Этвёша** считается последней значительной оперой прошлого столетия. Либретто написано на русском языке, действие в нем делится на «последовательности»: в каждой история рассказана с точки зрения одного из персонажей, Ирины, Маши и Андрея. В опере нет хора, но заняты два оркестра. Для постановки в театр впервые приглашен именитый нью-йоркский режиссер **Кристофер Олден**.

— В нашей постановке «Грех сестер» все заперты в одном пространстве, вроде зала ожидания. Оно должно было быть частным пространством, домом, — но вместо этого мы находимся в странном публичном месте, где застреляли все герои. Эти люди как будто давно мертвы, все вместе сидят в чистилище, где переживают ключевые моменты жизни, разыгрывая их вновь и вновь на протяжении вечно-сти и пытаясь примириться со своим существованием, — рассказывает режиссер.

Также премия губернатора получили творческие коллективы Свердловского театра музыкальной комедии — за создание спектакля «Моцарт VS Сальери», Уральского центра народного искусства — за концертную программу «Волшебная лампа Аладдина», «Городского дома музыки» — за цикл концертов «Мир аккордеона». В других жанрах лауреатами стали создатели монографии-альбома «Алексей Константинов. Постоянство поиска. 1927 — 1998», режиссер ООО «Этнографическое Бюро Студия» **Иван Головинев**, художники **Владимир Зуев** и **Виктор Солдагов**, писатель **Владимир Сутырин**. Посмертно за выдающиеся достижения в области литературы и искусства премия присуждена поэту **Аркадию Застирцу**.

Внимание!

Сообщаем, что холдинг «Эксперт-Урал» переводит свои деловые мероприятия на Урале и за его пределами в online-формат «Expert Talks». Это не только безопасно в сегодняшней обстановке, но и эффективно, поскольку предполагает расширение возможностей привычных offline круглых столов и конференций за счет online-форматов. Преимущества неоспоримы — это максимальное ускорение коммуникации бизнеса с властью, наукой, экспертами и аналитиками, а также коллегами со всего мира.

Online-формат «Expert Talks» предполагает:

- подключение участников и экспертов из любой точки их присутствия;
- ответы на вопросы модератора в режиме реального времени;
- комментарии и вопросы участникам в режиме реального времени;
- выступления с презентациями;
- видео с мероприятия на ютуб-канале «Эксперт-Урал» с дублированием на www.expert-ural.com и в социальных сетях (группы в фейсбук, вконтакте, инстаграм);
- аудио- и видеоподкасты на www.expert-ural.com;
- публикации по итогам мероприятия в сетевом издании и в журнале «Эксперт-Урал»;
- доступ к презентациям экспертов (по согласованию) и материалам мероприятия в разделе «Деловые мероприятия» на сайте www.expert-ural.com;
- рассылку подписчиками www.expert-ural.com.

Ближайшие онлайн-мероприятия в мае:

- Круглый стол «**Уральский рынок аудита**»
- **Конгресс малого и среднего бизнеса**
- Круглый стол «**Рынок жилой недвижимости и ипотеки**»



Коммуникативные площадки холдинга «Эксперт-Урал» способствуют развитию вашего бизнеса, вашему продвижению в экспертной среде, усилению связей и поиску новых стратегических партнеров!

8-800-222-40-01, (343) 345-03-78 (72)