

ЛЕТ ДЕЛОВОЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

29 ИЮНЯ — 12 ИЮЛЯ 2020 № 26 — 27 (826)

Как выйти из кризиса

Новый опыт
новых «газелей»



Проект «20 + 20»: риски постпандемического общества .	10
Эффекты введения ЕГЭ: десять лет спустя	36
Рейтинг юридических компаний.....	42

ЭКСПЕРТ УРАЛ

www.expert-ural.com

Главный редактор

Артём Коваленко

Научный редактор

Ирина Перечнева

Ответственный секретарь

Вера Симанова

Редакция

Павел Кобер (редактор отдела промышленности),

Технический отдел Николай Бучельников (начальник отдела),

Наталья Москалик

Фотокорреспондент Елена Елисеева

Выпускающий редактор Павел Кобер

Исполнительный директор журнала «Эксперт-Урал»

Елена Нетиевская

Коммерческая служба Елена Колмогорова (коммерческий

директор), Юлия Разина (заместитель коммерческого директора),

Сергей Рамзин (начальник отдела продаж),

Жанна Камиленко (офис в Тюмени, kzv@asexpert.ru)

Помощник директора Ольга Юсупова

Аналитический центр «Эксперт»

Директор Дмитрий Толмачев

Исполнительный директор Татьяна Лопатина

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

Группа «Эксперт»

Генеральный директор Михаил Нелюбин

Исполнительный директор Владимир Морозов

Коммерческий директор Ирина Пшеничникова

Директор по производству Борис Каган

Медиахолдинг «Эксперт»

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+

Рекламуемые 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** 92 000. **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

ПАРТНЕР НОМЕРА

Уральский
федеральный
университет



Содержание

РЕДАКЦИОННАЯ СТАТЬЯ / 4
ИТАК, МЫ ВЫЖИЛИ. ЧЕМ ЗАЙМЕМСЯ?

ПОВЕСТКА ДНЯ / 6

ПРОЕКТ 20 + 20 / 9

О ДИВНЫЙ НОВЫЙ МИР / 10
COVID-19 стал катализатором глобальных перемен. Геополитические конфликты, ускорение технологической революции, новые механизмы сетевого взаимодействия, кризис среднего класса — таковы направления переустройства миропорядка

ТЕМА НЕДЕЛИ
НОВЫЕ «ГАЗЕЛЫ» / 14



Посткризисную экономику будут создавать средние компании — гибкие для адаптации к меняющимся условиям с одной стороны и обладающие ресурсами для развития с другой

РУССКИЙ БИЗНЕС
BIG DATA КАК НОВАЯ НЕФТЬ / 22

У России есть шансы стать одним из мировых центров хранения и обработки больших данных, но для этого придется решить несколько ключевых проблем

В E-COMMERCE ЗАВЯЗАЛСЯ ЖИРОК, НО ТОЛЬКО ВИРТУАЛЬНЫЙ / 26

Интернет-магазины испытывают сильное давление со стороны лидеров рынка и иностранных гигантов.

Важно не упустить момент и инвестировать полученную в коронакризис прибыль в развитие онлайн-сервисов и службу доставки

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ
ПАРКОВКА ДВИЖЕТСЯ К ИНВЕСТОРУ / 30

Чтобы заманить резидента в индустриальный парк, сегодня мало создать площадку с готовой инфраструктурой. Важна сервисная модель работы с инвесторами

НОВОЕ МЕСТО НА ГЛОБАЛЬНОЙ КАРТЕ / 34
Чтобы встроиться в глобальные цепочки добавленной стоимости после пандемии, компании должны создавать новые продукты и наращивать компетенции, а государство — стимулировать кросс-секторальное взаимодействие

ОБЩЕСТВО
ПЕРВОМУ ДЕСЯТИЛЕТИЮ ЕГЭ ПОСТАВЛЕНА НАУЧНАЯ ОЦЕНКА / 36

Выпускники школ из небольших городов стали гораздо чаще выезжать за высшим образованием в другие регионы, а родители значительно увеличили расходы на образование своих детей, показало первое исследование эффектов введения ЕГЭ

КАК БЫТЬ ВОСТРЕБОВАННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ / 38

Всё просто: надо всего лишь объединить в одном пространстве лучшие компании, передовые технологии и сильных выпускников

РЕЙТИНГ ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ / ИТОГИ 2019 ГОДА

ПО КОВИДНОМУ ПРАВУ / 42

Пандемия коронавируса и вызванные ею ограничения подтолкнули цифровизацию правового консалтинга и создали запрос на новые услуги. Но сократили платежеспособность и количество клиентов региональных игроков

ПОЗИЦИЯ / 46

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ВТОРИЧНЫХ РЕСУРСОВ
РЫНОК СКЛАДСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ
НА ЧЕМ РАСТЕТ ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ
ИННОПРОМ В ОНЛАЙНЕ

**Проводим
перезагрузку
форматов
деловых
мероприятий.
Онлайн
и смешанные
форматы
событий**



Круглые столы, форумы, конференции, семинары, экспертные сессии, лекции, мастер-классы по вашему заказу «под ключ»:

- концепция, приглашение спикеров и экспертов;
- аналитика и прогнозы от экспертов АЦ «Эксперт»;
- модераторы с опытом работы на онлайн-мероприятиях;
- подготовка спикеров и экспертов для выступлений онлайн;
- организация коммуникации участников;
- техническая сторона эфира и трансляций;
- визуальное оформление эфира;
- создание лонгрида;
- монтаж видеоконтента для сайтов, соцсетей и его продвижение;
- информационное сопровождение и продвижение события и его итогов.



Создаем лучшие возможности для делового общения в текущих условиях!



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

Контакты: 8-800-222-40-01, (343) 345-03-78 (72). Ольга Захарова, +7-922-022-18-78, ozaharova@acexpert.ru

Итак, мы выжили. Чем займемся?

Пока сложно сказать, заканчивается или еще нет пандемия коронавируса, но страна и отдельные российские регионы вновь открываются миру. И что же мир? Уже успела опостылеть фраза о том, что он не будет прежним. Тут и к гадалке не ходи: обострится борьба за ресурсы (как между странами, так и между социальными группами), ускоренными темпами будут развиваться цифровизация, биотехнологии, технологии дистанционной работы и обучения. Так получилось, что журнал «Эксперт-Урал» в связи с отмечаемым двадцатилетием еще до COVID-19 задался целью спрогнозировать будущее на пару десятилетий вперед и начал информационный проект «20 + 20». Публикация в рамках этого проекта есть и в этом номере. Но оставим футурологам размышления о будущем человечества через десять или двадцать лет. Не менее важно то, как мы проживем текущий год, пока не роботизировали планету.

А реальность такова, что ВВП России по итогам 2020 года почти наверняка ожидает спад. По версии Минэкономразвития РФ, падение составит 5%, Международный валютный фонд прогнозирует сокращение на 6,6%. Похоже, не минует чаша сия и Урало-Западносибирский макрорегион. В лидерах увеличения промышленного производства здесь долгое время был Ямало-Ненецкий автономный округ, показывая двузначные проценты роста. В апреле 2020 года по сравнению с тем же месяцем предыдущего года промпроизводство ЯНАО сократилось на 6,9%. А наихудший результат показал Ханты-Мансийский автономный округ — минус 16,8%.

Какую стратегию, точнее, тактику развития выбрать в сегодняшней ситуации российским регионам? В этом номере мы рассматриваем несколько ключевых направлений: встраивание в новую реальность малого и среднего бизнеса, в том числе высокотехнологичного, использование аналитики больших данных в промышленных отраслях, обустройство промышленных инвестиционных площадок (индустриальных парков и особых экономических зон), развитие такого актуального на сегодня элемента торговли, как e-commerce, влияние единого государственного экзамена на поступление в вузы инорегиональных выпускников школ. Эти и многие другие факторы влияют на развитие регионов уже сейчас. Они гораздо важнее роботов и биотехнологий, которыми можем заняться, когда выживем. ■





КОРОТКО

Графический символ универсиады

24 варианта логотипа Всемирных летних студенческих игр, которые должны пройти в Екатеринбурге в 2023 году, представили восемь креативных агентств из Москвы, Казани и уральской столицы. Логотип Студенческих игр всегда строится на основе латинской буквы U и дополняется элементами, отражающими характер и самобытность региона. В большинстве вариантов, разработанных для Екатеринбурга, прослеживается тема самоцветов и малахита. Окончательное решение о выборе графического символа предстоящего спортивного турнира в конце июля примет конкурсная комиссия, в состав которой вошли представители исполнительной дирекции Универсиады-2023, Минспорта России, Государственного музея изобразительных искусств имени А.С. Пушкина, Первого канала и др. Возглавил жюри свердловский губернатор **Евгений Куйвашев**.

Как раздробить диван

На Первоуральском мусоросортировочном заводе (Свердловская область) ввели в эксплуатацию станцию дробления крупногабаритных бытовых отходов, что позволит существенно уменьшить объемы захоронения крупного мусора и снизить нагрузку на мусорный полигон. За сутки станция способна переработать 120 тонн мусора. Оборудование перерабатывает отходы до размеров фракции 10 — 15 см. Например, диван за одну минуту может быть измельчен в щепу, которая поместится в обычный мусорный мешок объемом 100 литров. Крупногабарит на объект будет поступать с территории Первоуральского городского округа, Ревды, Дегтярска и Шалинского района. — Дробилка перемалывает абсолютно всё: мебель, доски, пластмассу, даже металл. Это поможет сохранить ресурс полигона и главное — повысить его пожарную безопасность, — отметил руководитель регионального оператора — исполнительный директор компании «ТБО Экосервис» **Радик Хисамутдинов**.

В ближайшее время на станции будет установлен магнитный сепаратор, который позволит отсеивать из крупногабаритного мусора металлические фракции.

В рамках нацпроекта «Экология» с января 2019 года Свердловская область перешла на новую комплексную систему обращения с ТКО, главной целью которой является ликвидация несанкционированных свалок и сокращение объемов захоронения отходов. В планах региона — к 2024 году на вторичную переработку направлять не менее 36% бытового мусора. Для этого будет построено как минимум 17 мусоросортировочных комплексов и обеспечена нормативная эксплуатация 25 полигонов.

«Призрак горы Французской» прописался на Южном Урале

Уральский проект по сохранению исторической памяти выиграл президентский грант. Проект предусматривает создание вблизи Миасса (Челябинская область) природно-индустриального парка «Призрак горы Французской». Парк разместится на площадке руинированного памятника индустриального наследия Южного Урала — рудника Холмистый, где в начале XX века добывали асбест. Авторы проекта (Общественный фонд содействия сохранению культурного наследия «Южный Урал») планируют оборудовать территорию парка системой навигации, информационными стендами, зонами отдыха и смотровыми площадками. На стендах будет представлена информация о правилах поведения на территории парка, статусе объекта, сведения о руднике (история рудника, добычи асбеста, промышленного освоения Урала), растениях и животных, геологии и рельефе края. На реализацию проекта уйдет 1,8 млн рублей, 1,3 миллиона из которых — средства президентского гранта. Всего в Челябинской области победителями второго в 2020 году конкурса Фонда президентских грантов стали 56 некоммерческих организаций.



Больше всего на Холмистом руднике впечатляет высокое здание, которое прозвали французским замком

Челябинская область
освещается по уму

В Челябинской области появился еще один населенный пункт с умным освещением. Ростелеком в рамках энергосервисного контракта с администрацией Кременкульского сельского поселения заменил почти 1,4 тыс. устаревших уличных фонарей на энергоэффективные и модернизировал сети наружного освещения. Теперь управлять светом на улицах можно через специально созданный web-интерфейс. Умное освещение меняется в зависимости от астрономического времени суток и погодных условий. Принцип энергосервисного контракта позволил внедрить систему без затрат бюджетных средств региона. Ростелеком выступил интегратором и инвестором проекта. Одним из преимуществ решения провайдера является наличие функции «Телеметрия», которая обеспечивает возможность беспроводного удаленного измерения показателей и их передачу с помощью канала цифровой мобильной сотовой связи стандарта GSM. Оборудование фиксирует сбои в работе конкретных светильников, реагирует на любые внештатные ситуации, позволяет обеспечить мягкий равномерный свет и максимальную видимость даже в сумерки. Данные хранятся на протяжении трех лет. Система позволит муниципалитету экономить до 84% на оплате электроэнергии для уличного освещения.

Ростелеком в Челябинской области развивает технологии «умного города» с 2016 года. Инновационное освещение уже работает в Копейске, Магнитогорске, Миньяре, Пласте, Сатке, Троицке (суммарно более 500 тыс. жителей). Тестовая зона умного уличного освещения установлена в Челябинске.

В степном крае восстанавливают лес

По данным Минприроды России, Оренбургская область оказалась единственным субъектом РФ на Урале, выполнившим за прошлый год план по искусственному восстановлению лесов в рамках регионального проекта «Сохранение лесов» нацпроекта «Экология». В 2019 году в Оренбуржье лес разведен на площади 740 га. Выращены саженцы и заготовлено около 700 кг семян лесных растений, агротехнический уход осуществлялся на площади 4574 га. Приобретены противопожарная техника и оборудование. В весенний лесокультурный сезон текущего года площадь восстановления и разведения лесов увеличилась еще на 738 га. Более 40 млн рублей предусмотрено на пополнение парка лесхозтехники, закупочные процедуры уже начались. Цель регионального проекта — к 2024 году добиться 100-процентного воспроизводства вырубленных или погибших лесных насаждений.

Пермь обзаведется вторым гипермаркетом Leroy Merlin

Компания «Леруа Мерлен» определилась с местом для строительства второго гипермаркета в Перми. После детального технического аудита ее специалисты остановились на участке в микрорайоне Ива, комплексным освоением которого занимается краснодарский холдинг «Девелопмент-Юг».

Как рассказал руководитель проектов дирекции по развитию «Леруа Мерлен» **Алексей Иванов** на встрече с главой Пермского края **Дмитрием Махониным**, городскими властями и девелоперами, проект находится в высокой степени готовности, при этом его реализация связана с текущим развитием транспортной и сетевой инфраструктуры, а также решением земельных вопросов. На участке размером почти 5 га компания планирует возвести торговый центр площадью 17 тыс. кв. м, парковку на 600 машиномест, остановку общественного транспорта, а также предусматривается строительство кольца разворота, которое улучшит транспортную обстановку в Мотовилихинском районе Перми. Инвестиции в строительство составят около 1,5 млрд рублей. Новый гипермаркет «Леруа Мерлен» позволит создать 200 рабочих мест и обеспечит дополнительные поступления налогов.

Дмитрий Махонин поручил профильным

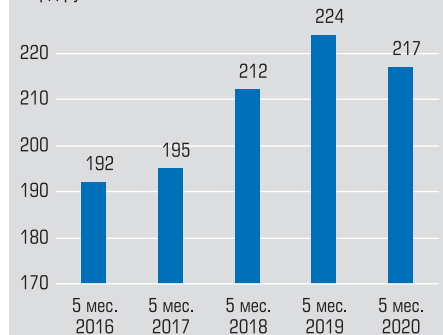
краевым ведомствам совместно с городскими властями и девелоперами проекта проработать вопросы подъездных путей в районе возведения торгового центра и представить свои предложения. Он подчеркнул, что власти готовы содействовать девелоперам в создании торгового объекта и освоении прилегающей территории, но его строительство должно сопровождаться развитием транспортной инфраструктуры не за бюджетный счет.

— За счет финансовых льгот и нефинансовых мер поддержки необходимо привлекать частных инвесторов к подобным стройкам, — отметил глава Прикамья. — В свою очередь, краевые власти ждут от них ответственного исполнения своих обязательств. Только в таких отношениях власти и бизнеса возможна реализация крупных инвестпроектов. Здесь и транспортные развязки, и прилегающая социальная и инженерная инфраструктура. Все это должно появляться вокруг мест притяжения людей, в том числе торговых центров и гипермаркетов. Людям должно быть удобно жить рядом с такими торговыми гигантами.

Leroy Merlin — одна из крупнейших розничных сетей, специализирующихся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Компания

В этом году случился досадный спад

Оборот розничной торговли в Пермском крае, млрд руб.



Источник: Росстат

основана в 1923 году на севере Франции, сегодня занимает третье место в Европе по объемам продаж.

В Перми первый гипермаркет Leroy Merlin открылся в декабре 2017 года в ТРЦ «Планта». Строительство второго планируется за полтора года. К финансированию намерены привлечь закрытый паевой инвестиционный фонд, тесно сотрудничающий в рамках данного проекта с краснодарским холдингом «Девелопмент-Юг». Фонд уже имеет в портфеле два завода крупнопанельного домостроения, проекты в сфере жилищного строительства, торгово-развлекательные центры, проекты в сфере реновации бывших промышленных территорий.

Цифровая подстанция поможет перейти на удаленку

В российской Арктике построена первая цифровая подстанция. На Новопортовском месторождении «Газпром нефти» в Ямало-Ненецком автономном округе завершен монтаж основного оборудования двухтрансформаторной цифровой электроподстанции «Север» 110/10 кВ. Ввести ее в эксплуатацию планируется до конца 2020 года.

«Север» обеспечит энергоснабжение кустовых площадок и социально-бытовые объекты северной части промысла, расположенной автономно в 26 километрах от основной инфраструктуры актива. Подстанция способна бесперебойно снабжать электроэнергией населенный пункт численностью в 10 тыс. человек. Конструкция здания адаптирована для работы в экстремальных климатических условиях арктического региона.

Оснащение подстанции на 95% отечественное. Применены инновационные разработки в области элегазового оборудования. Благодаря инновационным системам интеллектуального управления и диагностики, для обслуживания объекта необходимо минимальное количество персонала, что важно для удаленных объектов промысла. Передача сигнала осуществляется



Цифровая электроподстанция «Север» создается как основной энергоузел проекта разработки северной части Новопортовского месторождения

в цифровом формате и обеспечивает максимальную автоматизацию процессов измерения, управления и защиты оборудования. Контроль за работоспособностью всех систем будет удаленно вестись специалистами из диспетчерской газотурбинной электростанции Новопортовского месторождения.

— Применение интеллектуальной системы электрификации в условиях автономии — ключ к реализации новых проектов в Арктике и запуску удаленных месторождений, — считает генеральный директор «Газпромнефть — Ямал» **Алексей Овечкин**. — На сегодняшний день это уникальный

для страны пример строительства такого объекта в условиях Крайнего Севера. Уверены, что наш опыт откроет перспективы развития не только для Новопортовского месторождения, но и для других предприятий, работающих в Заполярье.

Разработка северной части Новопортовского месторождения — перспективный проект «Газпромнефть — Ямал» по освоению новых запасов лицензионного участка с инвестициями более 86 млрд рублей. В 2019 году завершено проектирование основных объектов инфраструктуры и начато полномасштабное разбурирование кустовых площадок.

Всё в порядке, падаем

Семь из десяти субъектов РФ Урало-Западносибирского макрорегиона, по предварительным данным Росстата, показали отрицательную динамику промышленного производства за январь — май 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Наибольшее падение за период отмечено в Челябинской области (минус 3,5%) и ХМАО-Югре (минус 2,3%). Лидер роста — Свердловская область (плюс 4,3%).

Вместе с тем развитие промпроизводства на Урале и в Западной Сибири выглядит значительно лучше, чем по стране в целом: за первые пять месяцев 2020 года по сравнению с январем — маем прошлого года промышленное производство в России сократилось на 2,4%.

В таких нефтегазовых регионах, как

ХМАО-Югра и ЯНАО, индекс добычи полезных ископаемых (измеряется в физических объемах) за указанный период скался соответственно на 2,5% и 0,9%.

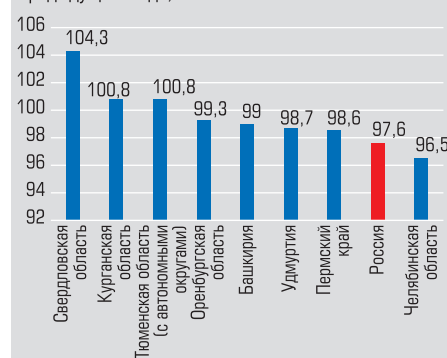
В Свердловской и Челябинской областях одним из ведущих производств является металлургическое, но в первом случае индекс показал рост на 2,5%, а во втором — существенное падение на 8,6%.

В Курганской и Оренбургской областях с развитым агропромышленным комплексом индекс производства пищевых продуктов в первом случае снизился на 1,1%, во втором — вырос на 3,3%.

Ввод жилья на Урале и в Западной Сибири также показал разнонаправленную динамику. За январь — май 2020 года по сравнению с тем же периодом прошлого года этот показатель в Курганской области рухнул практически

Ниже среднероссийского показателя только Челябинская область

Индекс промышленного производства за январь — май 2020 года к соответствующему периоду предыдущего года, %



Источник: Росстат

в два раза (минус 48,1%), зато в Пермском крае и Челябинской области (лидеры по показателю) увеличился соответственно на 14,9% и 11,1%.

В Тюменской области растет количество вакансий



Ситуация на региональном рынке труда находится в центре внимания правительства Тюменской области

«Восемь тысяч временных рабочих мест будет создано в Тюменской области для людей, потерявших работу в связи с пандемией новой коронавирусной инфекции. На эти цели из областного бюджета выделено более 280 млн рублей», — заявил глава региона **Александр Моор** на совещании по поддержке занятости. Деньги на создание временных рабочих мест поступили в муниципалитеты 25 июня, сообщили в департаменте общественных связей Тюменской области.

По словам директора областного департамента труда и занятости населения **Надежды Мазуркевич**, несмотря на экономические сложности, связанные с пандемией, на региональном рынке труда наблюдается рост числа вакансий: «За период с 11 по 22 июня их количество выросло на 7,7% — с 26,2 тыс. до 28,3 тысячи. В учреждениях образования, здравоохра-

нения, спорта и досуга — 9,3 тыс. вакансий, в сфере строительства — 5,4 тысячи, в торговле и общепите — 2,6 тысячи, в сельском хозяйстве — 2 тысячи, в сфере обрабатывающих производств — 1,7 тыс. свободных рабочих мест».

— Тысяча гектаров пашни, на которых выращиваются зерновые, обеспечивает работой семьдесят человек. Если на этих же площадях заниматься картофелеводством, работу получают около сорока человек, а если овощеводством — более ста человек. Именно в эффективном использовании земель и привлечении на них инвесторов заключается гарантия занятости сельского населения, — отметил глава Заводоуковского городского округа **Александр Анохин**.

По мнению главы Омутинского района **Виктора Воллерта**, возглавляемый им муниципалитет обладает достаточными внутренними ресурсами, чтобы стабилизиро-

вать ситуацию на рынке труда: «На предприятиях имеются реальные вакансии, а работодатели готовы сотрудничать со службой занятости населения. За прошедшую неделю банк вакансий пополнился новыми свободными рабочими местами, их общее количество выросло на 35%».

Глава Сорокинского района **Александр Агеев** рассказал, что с 11 по 19 июня количество вакансий в муниципалитете увеличилось в два раза: «Мы проанализировали штатные расписания предприятий и организаций всех форм собственности и выявили вакансии, которые не были заявлены в центр занятости населения». По его словам, в период режима повышенной готовности в муниципалитете не было случаев сокращения штатов, ликвидации предприятий или прекращения индивидуальной предпринимательской деятельности.

— Чтобы у бизнеса появилась возможность работать, мы продолжаем постепенно отменять ограничения, введенные в регионе для предотвращения распространения коронавирусной инфекции. Настроение у предпринимателей улучшается. Тем не менее, расслабляться не стоит. Ситуацию на рынке труда мы будем контролировать внимательно и постоянно, — подвел итоги **Александр Моор**.

Напомним, ранее губернатор заявил, что временные рабочие места для людей, которые состоят на учете в качестве безработных, будут создаваться во всех отраслях региональной экономики вне зависимости от форм собственности предприятий и организаций. Предприятиям, создающим временные рабочие места для безработных, за счет бюджета будут возмещены затраты на заработную плату на уровне установленной в регионе минимальной оплаты труда, а также расходы на страховые взносы.

Меняющие мир



Мир разделился. На до пандемии и после. На фоне сводок с медицинских фронтов ширятся дискуссии о том, вернется ли человечество к привычному образу жизни или новая реальность будет диктовать иные механизмы управления государством, экономикой, людьми.

Мир разделился. На бизнес, официально признанный пострадавшим и получивший хотя бы право на государственную помощь, и на весь остальной. Роль государства, и без того немалая, выросла многократно. Следствием может стать еще один раздел: эпоха либеральной рыночной экономики сменится эрой госкапитализма. Уравновесить дисбаланс способно только развитие гражданского общества.

Поэтому — да, мир разделился. И не только на оффлайн и онлайн. Но и на тех, кто позволяет управлять собой с помощью информации, а кто нет. Мы должны сами обдумывать и обсуждать наше будущее. Эта дискуссия не может оставаться в руках даже самого главного института государства или какой-то корпорации. Они не должны принимать решение. Они не лучше нас знают, как нам жить.

Еще допандемической весной юбилейного для себя года «Эксперт-Урал» и АЦ «Эксперт» начали исследовательский и издательский проект, способный стать основой для планирования развития компаний, территорий, общества.

Ключевую задачу проекта «20 + 20» мы сформулировали так — опираясь на опыт минувшего двадцатилетия, спрогнозировать, как изменятся Урал, Россия и мир в 2040-м. COVID-19 обострил задачу, но в корне ее не поменял.

Напомним, проект включает три основных блока.

Первый, крупнейший, — исследовательский. Его главная цель — понять, как будут развиваться экономика, геополитика и общество под влиянием новых технологий и идеологий. Основываться мы планировали на сценарном прогнозировании, изучении наиболее авторитетных форсайтов, анализе региональных компетенций и стратегий ведущих стран. Исследование может стать серьезной базой для планирования развития компаний и территорий.

Второй блок — прогностический: интервью с зарубежными и российскими футурологами, евангелистами, способными проанализировать, что происходит в мире, чего нам надо опасаться и к чему стоит стремиться.

Третий блок — практический: это рассказ об отраслях и компаниях, ломающих традиционные рынки, разрабатывающих и внедряющих прорывные технологии.

В первых публикациях мы дали короткий анализ взлетов и падений экономики минувшего 20-летия, обосновали неизбежность, на наш взгляд, тектонического сдвига в следующие 20 лет (см., например, «Прыжок в 2040-й» и «Технологический и финансовый оптимизм», «Э-У» № 8 — 9 от 24.02.2020).

Сегодня мы возвращаемся к теме и попробуем обозначить черты посткоронакризисного общества. Все-таки мир разделился.



НАТАЛЬЯ НЕСТЕРОВА. «Пир во время чумы». 1993. Холст, масло. 180х160

Ирина Перечнева

О дивный новый мир

COVID-19 стал катализатором глобальных перемен. Геополитические конфликты, ускорение технологической революции, новые механизмы сетевого взаимодействия, кризис среднего класса — таковы направления переустройства миропорядка

В начале июня московская бизнес-школа «Сколково» организовала онлайн-конференцию «Антихрупкость: Жизнь после карантина». Приводим гипотезы участников дискуссии.

Томас Касас Клетт, профессор University of St. Gallen и бизнес-школы Сколково, директор Центра по изучению Китая Исследовательского института международного менеджмента:

— Мы переживаем абсолютно уникальный кризис. Его особенность в том, что это цепочка кризисов. Сначала мы испытали шок со стороны спроса, потом шок со стороны предложения, нас еще ждет шок социального свойства. Мы видим протесты в США, и легко можно прогнозировать аналогичный шок в других странах. Некоторые французские экономисты прогнозируют социальные беспокойства во Франции в середине лета. Можно предположить, что на геополитической арене из-за нынешних обстоятельств могут разгореться с новой силой старые конфликты. Страны, которые никогда друг друга не любили, могут начать более активно выставлять обвинения в собственных бедах другим. И, конечно, для успешной борьбы с этими шоками потребуются системное мышление. Есть ощущение, что многие правительства начинают осознавать необходимость такого системного мышления. Я уверен в том, что для разрешения или урегулирования этого кризиса потребуются новая комбинация навыков.

Некоторые страны выйдут укрепленными из этого кризиса, хотя большинство, наоборот, ослабнут.

То же можно сказать и о бизнесе. Кризис стал катализатором множества изменений. Прежде всего резко выросла доля услуг, предоставляемых в цифровом режиме. Если бы не коронакризис, онлайн-образование продолжало бы развиваться вяло.

Я бы ждал больших изменений на финансовых рынках: будут интенсивнее развиваться криптовалюты и другие средства электронных платежей. Из-за коронакризиса большие изменения также коснутся рынка венчурного капитала, инвестбанкинга и страховой отрасли. Сейчас только ленивый не говорит о том, как этот кризис повлияет на медицину. В Китае уже идут интенсивные инвестиции в телемедицину. Может быть, это связано с тем, что здравоохранение Китая очень сильно отставало от экономики. Сейчас мы наблюдаем смену парадигмы во всех отраслях, и это сравнимо с переходом от двигателя внутреннего сгорания к электродвигателю. И конечно, четвертая промышленная революция тоже внесет свою лепту в изменение структуры экономики.

Здесь мы наблюдаем еще и конкуренцию между двумя моделями — госкапитализмом и либеральной рыночной экономикой. И я бы предположил, что в этих условиях либеральные рыночные экономики начнут по ряду важных параметров дрейфовать в сторону госкапитализма.

Рубен Ениколопов, ректор Российской экономической школы:

— В долгосрочной перспективе будут четко проявлены тенденции, которые заложены давно, но ускорились во время кризиса. Четвертая технологическая революция приведет к ускорению перевода многих процессов в онлайн. Онлайн характеризуется сильной отдачей от масштаба практически во

всех индустриях: чем больше у вас данных, тем больше у вас покупателей. Именно поэтому мы уже сейчас видим доминирование технологических гигантов, таких как Apple, Microsoft. И эти процессы усилятся. В конечном итоге это приведет к монополизации некоторых рынков. Но такие тенденции никогда не останутся без внимания государства. Реакцией на монополизацию конца XIX века было ужесточение государственного регулирования. И можно предположить, что такого же рода ответ мы получим сейчас: ответ будет направлен на снижение эффекта монополизации рынков со стороны государственного регулирования в технологических отраслях.

Сложно сказать, по какому пути пойдут государства, возможно, это будут простые, но устаревшие подходы по разделению компаний, а возможно, борьба с монополизацией пойдет через принудительное раскрытие информации, с тем чтобы крупные компании не могли полностью использовать монопольное положение.

В целом после каждого кризиса роль государства в экономике увеличивается, потому что государство принимает временные меры, а ничего нет более постоянного, чем временное. То же происходило после Великой депрессии, но тогда мировое сообщество, прежде всего в США и западных странах, нашло ответ: увеличение давления государства было скомпенсировано развитием гражданского общества.

И сейчас, наверное, мы увидим аналогичный ответ. Возможно, появятся новые механизмы самоорганизации. Некоторые сетевые механизмы уже стихийно возникают во время кризиса. ВОЗ показала полную неспособность, да и правительства во вре-



Томас Касас и Клетт: «Кризис должен прополоть неэффективные отрасли, а заливая экономику деньгами, мы лишаем кризис этой возможности. Китай в отличие от Европы старается сейчас поддерживать сильных»



Рубен Варданян: «Мы неправильно оцениваем нынешний кризис как шторм. На самом деле это просто ускорение тектонических изменений, которые начались еще в 1989 году с падением Берлинской стены»



Рубен Ениколов: «После каждого кризиса роль государства в экономике увеличивается и это давление компенсируется развитием гражданского общества»

мы распространения коронавируса не продемонстрировали никакой координации. Эту функцию взяли на себя люди: координация на уровне врачей была совершенно потрясающая, врачи сами организовали обмен информацией. Таким образом, кооперация между странами в борьбе с коронавирусом в гораздо большей степени опиралась на неформальные сетевые взаимодействия между медиками. Вот это и есть ростки новых механизмов.

Вернемся к экономическим процессам. На мой взгляд, мы будем наблюдать разноплановые тенденции. С одной стороны, агрессивное развитие онлайн-коммуникаций приведет к монополизации рынков. С другой — онлайн позволит снизить многие пороги выхода на рынки, и у многих фирм появится возможность добраться до гораздо более широкого круга потребителей и преодолеть барьер в виде минимальных размеров бизнеса, который сейчас им мешает. Поэтому я вижу развитие в виде сегментации и появления множества нишевых фирм. То есть, с одной стороны, мы увидим укрупнение бизнеса, с другой — возможности для развития мелкого предпринимательства.

Очевидно, появятся новые стратегии предпринимательства. Нет сомнения в том, что в рамках четвертой промышленной революции будут выигрывать компании, связанные с новыми технологиями, центрами станут проекты, построенные вокруг экономики знаний. Но им в своих стратегиях придется сочетать разные подходы. К примеру, сейчас сильно взлетел онлайн-ритейл. Но одним из ключевых преимуществ онлайн-ритейла является качественная оффлайн-логистика. Этот пример говорит о том, что привычное нам разделение на оффлайн и онлайн обманчиво. Кризис показывает, что определять конкурентные преимущества отдельных компаний в каждом из секторов будет оптимальное сочетание этих решений.

Другой вектор конкурентных преимуществ связан с формированием компетенций. Креативность, творческие и социальные навы-

ки становятся ключевыми преимуществами бизнеса. Тот, кто их максимально использует, сочетая с возможностями искусственного интеллекта, скорее всего, и выиграет. Я оптимист, и не вижу больших рисков в замене человеческого труда роботами. Чем меньше искусственный интеллект оставит людям рутинной, противной работы, тем больше останется времени, чтобы заниматься творчеством.

Рубен Варданян, социальный предприниматель, партнер-учредитель, заместитель председателя международного попечительского совета Московской школы управления Сколково:

— Нам надо отдавать себе отчет в том, что прежний мир не вернется, бессмысленно надеяться, что цены на нефть отскочат и мы заживем как прежде. Нет, мы входим в новую реальность. И эта реальность будет диктовать другие механизмы управления государством, обществом и даже отношениями в семье. На мой взгляд, ключевой вызов будет связан с кризисом среднего класса. Он неизбежен, и он взорвет систему нашего общества. Доиндустриальное общество было основано на труде фермеров, крестьян и жизни в деревне. Индустриализация привела к расцвету заводов и городов. В последнее десятилетие мы видели рост сервисных индустрий: люди, живущие в городах, стали работать в бюрократических государственных структурах или в сервисных секторах. И сейчас именно их будущее под большим вопросом. Чем будет заниматься средний класс, у которого наименьшие перспективы с точки зрения будущих профессий?

Мы долго строили модель, в надежде на то, что у нас не будет поляризации очень богатых и очень бедных. Средний класс — та прослойка, которая обеспечивала некую стабильность и спокойствие в обществе последние 50 — 70 лет. Теперь мы получим фундаментальный кризис модели, о которой мы так долго мечтали. И это ключевой вызов, на который пока нет ответов.

Нет ответа и на другой вопрос — что придет на место классического капитализма, который мы видим в последние тридцать лет во всем мире. Вероятнее всего, это будет капитализм, основанный на использовании огромного количества информации о нас самих, которую мы сами добровольно отдали государству. Поскольку мы сильно уходим от ресурсной индустриальной экономики в креативную, в такой экономике контроль будет идти через технологии. И эта новая реальность будет иметь какие-то свои формы и законы, которые мы сегодня до конца не можем даже очертить. Но в любом случае основные возможности будут связаны со знанием о человеке.

Вероятнее всего, появятся новые общественные модели. Мир будет пытаться найти модель, в которой большая часть населения будет задействована не только в виде рабочей силы, но и станет активной частью общества, которая будет принимать решения и участвовать в развитии важнейших экономических и социальных процессов. Мир разделится не только на оффлайн и онлайн, не только на людей, которые будут жить в городах и вне городов. Мир разделится на тех, кто использует возможности по предоставлению своих знаний в управление, а кто нет.

Давайте будем в комплексе смотреть на будущее, где нас ждет интеграция разнообразия, креативности, и все это будет происходить на стыках интересов. Мы должны об этом говорить, обсуждать, спорить. И эта дискуссия не должна остаться в руках какого-то отдельного даже самого главного института государства или какой-то корпорации. Они не должны принимать решение, потому что они лучше нас знают, как нам лучше жить. И это мой самый главный посыл, в том числе среднему классу, который должен понимать, что никто никому ничем не обязан. Если мы хотим видеть будущее наших детей и будущее нашего общества цивилизованным и разумным, мы должны не ждать, что кто-то предложит новые механизмы управления, а именно сейчас думать над этим. ■

ФЛАГМАНСКИЙ ПОДХОД



Генеральный директор
«Уральских локомотивов» Олег Спаи

— **Что отличает завод «Уральские локомотивы» от других предприятий отрасли?**

— Завод по-прежнему один из самых современных и высокотехнологичных машиностроительных предприятий в Европе. Состав оборудования, технологии, культура производства — все самое передовое. Второй момент — это то, что изначально были внедрены цифровые решения в наши продукты, в процесс разработки и проектирования, а также производственную деятельность. В какой-то степени мы опередили время, то, что мы применили, сегодня стало обязательным требованием заказчика ко всей технике. Определенно, за десять лет «Уральские локомотивы» внесли существенный вклад в развитие отечественного железнодорожного машиностроения. И если сначала мы выпускали электровагоны, которые могли оценить лишь РЖД, то с запуском скоростных поездов «Ласточка» новый уровень пассажирских перевозок стал доступен широкой общественности. В 2014 году «Уральские локомотивы», выпустив первый скоростной электропоезд российского производства, стали единственным в стране заводом, изготавливающим на одной площадке и грузовой, и пассажирский подвижной состав.

Кроме того, «Уральские локомотивы» — это один из немногих в стране примеров эффективного российско-германского сотрудничества. Все эти годы компания «Сименс» является нашим надежным партнером, что позволило в сжатые сроки создать принципиально новый подвижной состав для РЖД.

Наша техника уникальна, часто мы были первопроходцами, внедряли технические решения, которые не применялись в российском машиностроении. Электровагон серии 2ЭС10 «Гранит» с асинхронным тяговым приводом был первым продуктом в линейке

10 лет назад было основано совместное предприятие Группы Синара и концерна Сименс АГ «Уральские локомотивы». За это время завод стал крупнейшим производителем подвижного состава для Российских железных дорог, единственным в стране предприятием, где на одной площадке производят и грузовые магистральные электровагоны, и пассажирские скоростные электропоезда.

О достижениях и перспективных планах предприятия в беседе с «Экспертом» рассказал генеральный директор «Уральских локомотивов» **Олег Спаи**

совместного предприятия. И тогда, и сейчас — это мощнейший локомотив постоянного тока в мире. К началу проектирования и выпуска 2ЭС10 за плечами у команды завода уже был опыт разработки и производства локомотива «Синара» серии 2ЭС6, самого массового электровагона нового поколения, работающего на постоянном токе, в нашей стране на сегодняшний день. Более 1000 машин этой серии перевозят грузы по железнодорожным магистралям от Кемеровской области до Северных морских портов и границ с Белоруссией.

— **Почему скоростные поезда решили производить на Урале, на заводе в Верхней Пышме?**

— Когда принималось решение о выборе площадки, «Уральские локомотивы» уже обладали хорошим опытом в производстве новейшего подвижного состава. Кроме того, работая над созданием 2ЭС10, завод получил уникальный опыт локализации производства и успешного трансфера технологий, а рабочий коллектив и инженерно-конструкторские кадры доказали способность решать сложные технические задачи в максимально короткие сроки. Поэтому в ноябре 2010 года, когда локомотив 2ЭС10 представляли **Владимиру Путину**, ему также показали и макет будущего электропоезда. Так было положено начало истории создания «Ласточек». А затем, после подписания в 2011 году контракта на поставку 1200 вагонов скоростных электропоездов, началась уже конкретная работа.

— **Расскажите об этом проекте. Как создавалось производство, что было самым сложным?**

— Согласно контракту, сроки были очень сжатыми. В мае 2012 года началось строительство нового комплекса, и ровно через два года первая «Ласточка» отправилась на испытания. За это время было не только создано производство «с нуля» и освоены новые для России технологии, но и сформирован кластер российских поставщиков, которые сразу позволили нам заявить, что первый скоростной поезд «Ласточка» — абсолютно российский продукт.

Многие специальные процессы в России до сих пор никто не выполняет кроме нашего предприятия. Это сварка вагонов из алюминиевых профилей, масштабное применение склеивания разных материалов, покрытие кузова водорастворимыми красками.

Инвестиции превысили 20 млрд рублей. На заводе многие процессы автоматизированы. Например, сварка элементов рам тележек роботизирована на 90%. Такого нет ни на одном российском предприятии.

— **Как решаете вопрос с комплектующими для «Ласточек»?**

— Это очень серьезная тема. Создавая пул поставщиков для подвижного состава, мы искали комплектаторов во всех регионах РФ. В первую очередь привлекали тех, кто уже работал с нашим заводом по электровагонам. Сегодня вокруг нас сформировался кластер из более чем 160 отечественных поставщиков. Они обеспечивают локализацию более 80% российскими комплектующими для поездов. Эта цифра была определена контрактом, и мы ее придерживаемся. Ко всем компаниям, с которыми мы работаем, предъявляются очень высокие требования. Одно из них — сертификация по международным стандартам — ISO и IRIS. Большинству пришлось «дотягивать» уровень и возможности своих предприятий, проводить модернизацию производства, обучать персонал и выходить на новый уровень стандартов качества. Зато мы можем с уверенностью сказать, что собрали вокруг себя лучших. Сейчас единые стандарты для всех, включая субпоставщиков. Кроме того, мы проводим ежегодные аудиты и проверки на предприятиях-партнерах. Для новых участников кооперации существует программа приемки первых изделий.

— **Вы упомянули, что цифровые коды изначально заложены в производственный процесс. А сегодня вы развиваете это направление или достаточно того, что уже сделано?**

— Действительно, цифровизация легла в основу нашего предприятия. Сегодня мы на пути к созданию цифровой фабрики, когда сквозные процессы будут связывать всех специалистов, задействованных в разра-



На участке пусконаладки и испытаний производятся финальные операции технологического цикла изготовления «Ласточек». Здесь одновременно может размещаться четыре пятивагонных поезда или два десятивагонных



Сварка частей кузова для «Ласточки» осуществляется из алюминиевых профилей на роботизированных автоматических комплексах

ботке и производстве продукта, а также поставке комплектующих. Digital-технологии пронизывают все процессы: проектирование моделей, испытания на прочность, аэродинамику и ряд других характеристик, технологи также работают с так называемым «цифровым двойником».

Конечно, это вносит изменения в жизнь завода, влияет на показатели работы. Качество повышается, сроки проектирования сокращаются. Растет производительность труда. Начиная с 2016 года «Уральские локомотивы» по этому показателю входят в топ-10 машиностроительных предприятий России и стабильно занимают первое место в Свердловской области.

— Каких результатов предприятию удалось добиться?

— О результатах можно судить по востребованности продукции. За 10 лет выпущено более 1200 электропоездов и более 160 электропоездов разных модификаций. Наши локомотивы водят тяжеловесные составы по всей России. Скоростные электропоезда эксплуатируются в качестве пригородных и городских электричек, на линиях МЦК и МЦД, как междугородние и межрегиональные экспрессы. Регулярно появляются новые маршруты следования: на сегодняшний день «Ласточки» курсируют в 20 регионах страны.

— «Ласточка» действительно очень популярна. Почему регионы стремятся заполучить ее себе? В чем преимущество этого поезда?

— Начнем с того, что «Ласточка» нравится пассажирам. Это возможность добраться до места работы, учебы, отдыха быстро, безопасно и с комфортом. Для перевозчика

она тоже имеет ряд преимуществ. Прежде всего это возможность гибкой компоновки состава от 3 до 12 вагонов. Выбирая модификации базовой платформы, можно получить разные поезда. Это может быть городская электричка или поезд для межрегионального сообщения с маршрутами до 1000 км. С 2018 года завод производит «Ласточку» модификации ЭС1П — первый и пока единственный российский поезд, работающий от двух родов тока: постоянного и переменного.

Стоит отметить, что с запуском скоростного сообщения в регионах отмечается рост пассажиропотока. Несколько лет назад Центр экономики инфраструктуры проводил исследование о перспективах эксплуатации уральских электропоездов «Ласточка» на маршрутной сети РЖД до 2030 года. По их данным, потребность в скоростных электричках составляет более 1900 вагонов. Но тогда речь шла о существующей сети РЖД. А за это время она уже расширилась. Появились МЦД, например.

— Как обеспечивается сервис продукции при такой широкой географии?

— Чтобы обеспечивать качественное гарантийное и сервисное обслуживание, у нас создана сеть из 17 региональных центров по всей стране. Для контроля работы подвижного состава мы применяем цифровые технологии. Диспетчерский центр завода оснащен специальной системой «УЛ-Сервис», которая отслеживает состояние локомотивов

и поездов в режиме реального времени по 700 параметрам и позволяет оперативно реагировать на возникающие ситуации.

— Какие перспективные проекты ждут предприятие?

— В направлении локомотивостроения мы разрабатываем новый базовый локомотив 2ЭС6А, который станет платформой для целой линейки электропоездов. В перспективе он заменит 2ЭС6, который сегодня составляет основу парка грузовых локомотивов постоянного тока. В нем будут использованы новые подходы, в том числе с применением когнитивных технологий. В настоящее время готовим технический проект, работаем с потенциальными поставщиками для будущего электропоезда. Планируется, что 2ЭС6А появится на железных дорогах в 2022 году.

В обновлении линейки электропоездов ближайшая перспектива — создание отечественного двухэтажного поезда. Мы работаем с РЖД над документацией, согласованием эскизных проектов. Если заказчик подтвердит потребность, мы готовы приступить к производству уже в 2023 году.

Самое интересное направление, на мой взгляд, — это создание поезда для ВСМ. На текущей стадии специалисты завода в сотрудничестве с инженеринговым центром железнодорожного транспорта — совместный проект Группы Синара и РЖД — прорабатывают технические требования к новым поездам.

Все необходимые ресурсы для воплощения новых проектов на предприятии есть. Совершенно точно «Уральские локомотивы» ждут хорошие перспективы и много интересной работы.



Артем Коваленко

Новые «газели»

Посткризисную экономику будут создавать средние компании — гибкие для адаптации к меняющимся условиям с одной стороны и обладающие ресурсами для развития с другой



Минэкономразвития РФ опубликовало картину деловой активности за май. Индекс открытости региональных экономик, рассчитываемый министерством, по состоянию на 17 июня достиг 93,8% (по сравнению с апрельским минимумом 71,3%). «В этих условиях по итогам июня ожидается дальнейшее восстановление экономической активности в несырьевом секторе, прежде всего — на потребительском рынке», — комментируют ситуацию в Минэке.

Об улучшении деловой активности в мае свидетельствует индекс RSBI (ежемесячное исследование бизнес-настроений ма-

лого и среднего бизнеса, организованное ПСБ совместно с «Опорой России, подробнее см. «Бизнес-настроения улучшаются», с. 18). Оживление МСБ связывают с мерами поддержки. Согласно опросу, проведенному на платформе АСИ «Смартека», предприниматели считают самыми подходящими мерами в сложившихся условиях субсидии на зарплату сотрудникам; продление сроков сдачи налоговой отчетности и приостановление налоговых проверок; беспроцентные займы для выплаты зарплат сотрудникам; отсрочку платежей за аренду до 1 октября в отношении федерального недвижимого имущества. По мнению главы Минэка **Максима**

Решетникова, отсрочки по обязательным платежам и снижение налогов позволили сохранить предпринимателям 650 млрд рублей: «Это то, что помогает им пережить эту ситуацию и перезапуститься».

Премьер **Михаил Мишустин** анонсировал увеличение объема субсидий для МСБ. «На субсидии для них мы ранее уже направили из резервного фонда правительства более 81 млрд рублей. Сегодня выделим еще свыше 23 миллиардов», — заявил 22 июня председатель кабмина. Увеличение поддержки вызвано расширением перечня пострадавших отраслей. Число потенциальных получателей субсидий выросло до 1,7 млн организаций и ИП.

Насколько эффективны принимаемые меры, как бизнес действует в условиях глобальной неопределенности, а главное, что будет после пандемии — как изменятся спрос, каналы сбыта и коммуникаций, обсудили участники XII ежегодного конгресса малого и среднего бизнеса «Бизнес в контурах новой экономической реальности», организованного АЦ «Эксперт» и журналом «Эксперт-Урал»*.

Мы не знаем, как будет развиваться ситуация...

По прогнозам Центробанка РФ, снижение ВВП в этом году составит 4 — 6%. Глава ЦБ **Эльвира Набиуллина** 23 июня заявила, что потери российской экономики будут меньше, чем во многих других странах, и меньше, чем в прошлый глобальный кризис 2007 — 2009 годов.

— ВВП в оптимистическом варианте сокращается на 4%, в пессимистическом — на 8%. Это очень серьезное падение, — констатирует президент НП «Гильдия маркетологов» **Игорь Березин**. — Хуже всего, что для страны это уже восьмой год без экономического роста, начиная с 2013-го. В апреле был нанесен серьезнейший удар по МСП — выручка в целом снизилась более чем в два раза по сравнению с апрелем предыдущего года. В мае этот показатель сократился на 41% (по сравнению с маем 2019 года), но показал 27-процентный рост к апрелю 2020 года. Некоторые сектора просели очень существенно: выручка салонов красоты в мае снизилась в 3,5 раза по сравнению с маем предыдущего года, магазинов одежды и обуви — в три раза, а выручка гостиниц — в 7,7 раза.

— В апреле-мае, когда большинство отелей были закрыты или работали в сжатых условиях, их выручка существенно сократилась, — подтверждает директор управляющей компании USTA Management **Тамара Клишина**. — Услуги проживания показали падение выручки на 85 — 90%, услуги питания в отелях — 90 — 95%, конференц-услуги — 100%, услуги питания в ресторанах — 100%. В хороший сезон отель в среднем мог зарабатывать от 12 до 15 млн рублей в месяц с учетом конференций. Сейчас оборот составляет 1,5 — 2 миллиона. Пришлось сильно сокращаться, пользоваться программами беспроцентного кредитования для пострадавших отраслей.

— Если сжатие розничной торговли хоть как-то соотносится с предыдущими кризисами, то провал в услугах не имел

Займы против пандемии

Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (СОФПП) запустил все имеющиеся ресурсы — финансовые и нефинансовые, чтобы максимально помочь малому и среднему бизнесу, рассказал заместитель директора СОФПП **Валерий Пиличев**



— Сейчас главная задача фонда — помочь предпринимателям минимизировать потери, возникшие из-за сложной экономической ситуации в период пандемии коронавируса. Например, с этой целью еще в конце марта мы ввели новый вид займа «Антикризисный», который помог погасить задолженность по зарплатам и аренде или выплатить эти платежи в положенный срок. Максимальная сумма займа — 300 тыс. рублей. Средства выдаются под 4,5% годовых на срок до одного года. По данным на 23 июня, выдано 145 займов на сумму 39,9 млн рублей. В июне СОФПП запустил новый вид антикризисного займа — «Новый старт». Он выдается под 0,5 размера ключевой ставки Центробанка РФ на момент подписания договора. Так, на 23 июня ставка по «Новому старту» составляла 2,25% годовых. Новый вид поддержки интересен в первую очередь предприятиям, которые пострадали в период ограничительных мер и сейчас заново начинают работать. Это предприятия розничной торговли и сферы услуг, они нуждаются в быстрых денежных ресурсах для пополнения оборотных средств. Заемщик «Нового старта» может получить от 100 до 500 тыс. рублей на срок от трех до 24 месяцев. Возможен льготный период до шести месяцев, в течение которого проценты за пользование займом не начисляются и платежи в счет погашения основного долга не производятся. Всего с начала 2020 года фондом выдано 412 займов (все виды) на сумму 583 млн рублей. Кроме того, мы реструктури-

зировали 291 заем на сумму 486 млн рублей.

По действующим займам СОФПП за май — июль 2020 года произведено списание процентных платежей: всего 1113 займов — на сумму 9,8 млн рублей. 11,7 тыс. самозанятым (в области зарегистрировано 18,7 тыс. самозанятых) выплачено по 5 тыс. рублей. Мы сделали эти платежи максимально простыми для предпринимателей, они занимают максимум один-два дня. Человек заходит в личный кабинет, нажимает соответствующую кнопку, заполняется форма, которая тут же передается в виде реестра в банк. Предприниматель получает эти деньги как социальную выплату.

Эффективно работают нефинансовые инструменты поддержки. Во-первых, это «Горячая линия» для бизнеса. В апреле на фонд буквально обрушился шквал звонков. За 2,5 месяца мы обработали 12,3 тыс. звонков, а по всем каналам — более 20 тыс. обращений. Нагрузка очень большая, но «Горячая линия» будет продолжать работать и в выходные дни тоже, потому что она востребована. Во-вторых, это прямые эфиры и вебинары, в которых принимали участие специалисты СОФПП, независимые эксперты в сфере налогообложения и права. Мы провели 32 прямых эфира, которые посмотрели 30 тыс. человек. На 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 документов и т.д.

прецедентов в статистике с 1995 года, — подсчитали эксперты Центра развития НИУ ВШЭ.

— Кризис имеет очень четкую региональную проекцию, об этом свидетельствуют итоги исследования о влиянии пандемии на экономику городов, — рассказала заместитель директора по науке и инновациям Школы экономики и менеджмента ИнЭУ УрФУ **Ирина Тургель**. — Потенциальные потери зависят от специализации городской экономики. Например, от падения гостиничного и туристического бизнеса прежде всего пострадали центры делового и въездного туризма — Краснодар, Ростов-на-Дону, Казань, Екатеринбург, Санкт-Петербург. Спад на рынке аренды недвижимости ударил по Ростову-на-Дону, Екатеринбургу и Новосибирску.

По словам Ирины Тургель, пандемия поменяла потребительское поведение горожан: «На первом этапе, который можно охарактеризовать как период потребительского шока, наблюдались импульсивные покупки, был краткосрочный всплеск приобретения недвижимости и автомобилей, рост онлайн-покупок. На втором этапе — в период максимальной самоизоляции — начался перевес в сторону закупок продовольственных товаров. Затем горожане стали активно пользоваться онлайн-сервисами, в том числе доставки товаров, готовой еды. В лидерах — Екатеринбург, Казань, Нижний Новгород. Вырос интерес к различным ремонтным работам и локальному туризму, который начал развиваться полулегально, потому что люди, несмотря на все ограничения, хотят отдыхать. На третьем этапе — в период постепенного снятия ограничений — началось активное перераспределение семейных бюджетов. Кроме домашних ремонтов, потребителей стало интересовать всё, что связано с дачным

* Партнерами конференции выступили Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства, Московская биржа, Softline, ПСБ, Уральский банк реконструкции и развития, Институт экономики и управления Уральского федерального университета.



Выйти на биржу несложно. Главное — принять решение

Для субъектов МСП созданы комфортные условия, чтобы выходить на публичный рынок и привлекать финансирование посредством размещения облигаций, считает заместитель начальника управления рынка инноваций и инвестиций Московской биржи **Дмитрий Таскин**

— До недавнего времени бытовал стереотип, что выход на биржу могут позволить себе только крупные компании. Назывались две причины. Во-первых, для эмитентов это дорого. Во-вторых, инвесторы не всегда правильно могут оценить риски инвестирования в ценные бумаги небольших компаний. Во многом для того, чтобы изменить ситуацию, менее двух лет назад на Московской бирже был создан Сектор роста. Он предназначен для публичного размещения и обращения ценных бумаг компаний малой и средней капитализации. Для биржи это партнерский проект, который реализуется при поддержке Банка России, Минэкономразвития России, Корпорации МСП и МСП Банка. Есть результат: в настоящее время на рынке обращаются 45 ценных бумаг 32 эмитентов, в том числе 21 компания является субъектом МСП. Несмотря на тяжелую рыночную конъюнктуру и ограничения, которые были введены в связи с пандемией коронавируса, эмитенты продолжили выходить на рынок. Объем размещений эмитентов МСП в 2020 году превысил 2 млрд рублей.

Для эмитентов Сектора роста действует ряд инструментов поддержки:

- субсидирование ставки купона по облигациям со стороны Минэкономразвития. Размер субсидии не превышает 2/3 ключевой ставки Банка России;
- субсидирование подготовки к листингу, что позволяет до полутора миллионов рублей уменьшить расходы, связанные с выходом на биржу;
- якорные инвестиции от МСП Банка.

Кроме того, с 1 января 2020 года для эмитентов Сектора роста предусмотрены льготные тари-

фы на листинг, а для компаний МСП с выпуском не более 400 млн рублей до конца 2020 года вообще отсутствует плата за листинг.

Выйти на биржу несложно. По сложившейся практике, это занимает у эмитентов около трех месяцев. Главное — принять решение. После этого компании необходимо определиться с организатором — это инвесткомпания, которая будет размещать ценные бумаги и привлекать средства от инвесторов. Следующий шаг — выбрать представителя владельцев облигаций. Это независимый институт, призванный защищать интересы облигационеров. Кто может стать эмитентом? Ключевые требования базируются на двух столпах. Первый — финансовая дисциплина: потенциальный эмитент должен быть безубыточен. Хотя бы на протяжении последних трех лет компания должна демонстрировать рост финансовых показателей, таких как выручка, чистая прибыль, и не должна быть излишне закредитована. Второй блок требований связан с открытостью. Компания должна быть готова раскрывать о себе информацию, финансовую отчетность, привнести в соответствие корпоративное управление таким образом, чтобы инвесторы, которые примут решение покупать облигации, понимали, на каких принципах построено управление бизнесом.

В последние два года мы фиксируем резкий всплеск активности в сегменте высокодоходных облигаций. Постепенное снижение ключевой ставки приводит к снижению ставок по банковским депозитам. Розничные инвесторы стали рассматривать альтернативные инструменты, в том числе активно интересуются инструментами фондового рынка.

строительством и садоводством, приобретением спортивных товаров».

— Повседневные расходы все это время были островками стабильности. В апреле они выросли в номинальном выражении на 2,5% (по сравнению с апрелем 2019-го). Продажи товаров для строительства и хозяйства приросли на 12%, лекарств — на 12 — 25%, семян и садового инвентаря — в разы, а масок и санитайзеров — в десятки раз. По маю повседневные расходы вообще выросли на 10% в номинальном и на 7% в реальном выражении. Это говорит о том, что все наличные были брошены на удержание текущего потребления, — анализирует Игорь Березин. — Восстановление потребления в реальном выражении в России началось только в прошлом году после длительного перерыва, но этот тренд может прерваться уже по итогам второго квартала.

Эту точку зрения подтверждают и другие эксперты. По данным НИУ ВШЭ, ре-

альные располагаемые доходы населения в последние два квартала снижались, а в целом — стагнировали с 2016 года после предшествующего сильного падения. Это скажется на глубине обвала спроса.

По мнению заместителя директора ИМЭМО РАН по научной работе **Сергея Афонцева**, согласно официальному прогнозу Минэкономразвития, который был подготовлен в мае, реальные располагаемые доходы населения сократятся на 3,8% по итогам года, и «это некорректная оценка, которая переворачивает наши ожидания с ног на голову»:

— Скорее всего, спад реальных доходов существенно превысит падение ВВП, которое оценивается в 4 — 8%. Общая картина по итогам года будет печальной для бизнеса, ориентированного на потребительский сегмент. А в условиях неопределенности, когда нельзя отрицать новый всплеск эпидемии и непонятно, будет ли разработана вакцина от коронавируса,

ограничения могут сохраниться надолго. Мы в принципе не знаем, как будут развиваться события, но вероятность повторения апрельского сценария составляет около 50%. В этом случае реальные доходы могут уменьшиться на 10%. И эта ситуация будет близка к катастрофической.

...но бизнесу придется перестраиваться...

Игорь Березин считает, что МСБ стоит перед двойным экзистенциальным выбором:

— Первый выбор в том, что предприниматели, которые хотят продолжать бизнес, должны внести в него коррективы с учетом изменившейся ситуации. Но прежде следует задать себе вопрос, а нужно ли «ремонттировать» бизнес. Для некоторых видов деятельности «реанимационные процедуры» уже бессмысленны, поскольку в их случае «реанимация» превращается в «эксгумацию». Например, модель туристического бизнеса (на выездном направлении) медленно умирает «естественной смертью». Второй экзистенциальный выбор заключается в том, следует ли оставаться в сужающемся поле рыночного пространства или надо переквалифицироваться. Если к началу нулевых годов три четверти экономики России были в частном секторе (да, он не был хорош, но это был рынок), то в 2013 — 2018 годах доля не входящего в административный контур рыночного сектора сократилась до 30%. Поскольку удар коронавируса по рыночному сектору будет в разы более сильным по негативным последствиям, чем по учреждениям и госкомпаниям, предположу, что уже к 2021 году доля рыночного сектора сократится до 15 — 20%.

— Кризис заставляет бизнес трансформироваться. В эпоху ковидных перемен есть три критерия такой трансформации, — утверждает исполнительный директор Свердловского венчурного фонда **Денис Скоморохов**. — Первый — наличие базы. У компании должен быть отлаженный бизнес-процесс, производственная база — мозги это, софт, станки или какая-то инфраструктура, неважно, потому что я не знаю ни одной истории, когда в кризис кто-то что-либо сделал с нуля и вышел на новые рынки. Все примеры успешной перезагрузки в кризис — примеры на основе существующей базы. Второй критерий — наличие возможностей. Этот кризис такие возможности открывает: государство начинает приобретать новые услуги, меняется спрос со стороны частных клиентов. Эту возможность необходимо наложить на свои производственные мощности, и тогда на этапе синтеза появится новый проект. Третий критерий — талант предпринимателя, который позволит соединить все это. Фактор поведения компании в коронавирусную эпоху будет учиты-

ваться инвесторами при принятии решений. Поверьте, закрытие проекта или переключение на другую тему — не самый худший вариант. Для инвестора это будет скорее хорошим сигналом, чем проекты, которые до последнего пытались сохранить, но в итоге теряли позиции на рынке. Предприниматель даже в это непростое время занимается поиском новых возможностей.

— Предпринимательский дух жив, компании демонстрируют удивительные антикризисные стратегии. Пандемия — вещь, локализованная во времени, а кризисная эпоха продлится длительное время. Роль предпринимателя в этой ситуации принципиальна, — убежден директор Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ **Дан Медовников**. — Средние и малые компании очень быстро ищут новые ниши, перестраивают технологические и сбытовые цепочки, создают новые продукты. Именно поэтому они важны в кризис. А когда организация становится большой, она теряет предпринимательские функции. И вынуждена выращивать или поглощать стартапы.

...чтобы остаться на рынке ...

О примерах создания новых продуктов, внедрения управленческих решений и трансформации бизнес-моделей рассказывали участники конгресса.

Так, крупнейший производитель сервисных роботов в Европе «Промобот» (поставляет продукцию в 40 стран мира) во время кризиса переориентировался на производство автономных терминалов «Термоконтроль».

— Станция измерения температуры стала нашим новым флагманом. Терминалы используются на УралХиме, в Новатэке, на Соликамском магниевом заводе, автовокзалах, железнодорожных станциях, в ближайшее время пилот будет запущен в Сбербанке. Мы перестроились, и нам удалось сохранить производство. Другого выхода не было: падение выручки по главному продукту — Promobot V.4 — составило 98%. Если раньше мы продавали 100 роботов в месяц, то теперь два, — рассказывает директор по развитию компании «Промобот» **Олег Кивокурцев**. — Буквально за две недели была разработана новая линейка продукции, из предыдущих решений для «Термоконтроля» мы взяли систему распознавания лиц, интеграцию со СКУД, элементы кейса «Робот-консьерж». С нуля разработали конструкцию, создали новый алгоритм измерения температуры и логику взаимодействия. Объемы выручки удалось удержать только благодаря новым станциям. Есть и другие новые продукты — робот-дезинфектор «Скорпион» на гусеничной платформе и робот-диагност Promobot V.4.

Экосистема для изменений

Для успешной цифровой трансформации нужна стратегия, убежден директор департамента по работе с клиентами в Уральском ФО Softline **Вадим Зебзеев**



— Цифровой век меняет правила игры, бизнес-подходы, создает новые технологические компании. Индустрия 4.0 позволяет строить новые бизнесы, основанные на больших данных. Появилось много различных инструментов, помогающих сократить издержки, повысить безопасность. Но для успешной цифровой трансформации важны не просто технологии, которые позволяют увеличить эффективность, нужна стратегия развития компании в целом. Необходимо четко понимать, что вы хотите поменять и куда хотите прийти. Многие компании фокусируются на конкретной проблеме и решают только ее. Этот подход правильный только отчасти, нужно смотреть шире, думать, как изменится бизнес-процесс. Тем самым можно улучшить свою экосистему. Многим мешают размытая ответственность и отсутствие ориентиров. Часто бывает, что нет ответственного за цифровое развитие. Ответственность расплывается, в итоге решения не принимаются или принимаются неверно. Многие не понимают, куда идти. Это говорит об отсутствии эффективных коммуникаций. При введении цифровых инструментов важно, чтобы в этом участвовал не только директорат, должны вовлекаться все вертикали организации. Есть проблема избыточного планирования. Многие уходят в планирование, но при этом ничего не делают. А цифровая трансформация, как ее ни планируй, подразумевает возникновение массы вопросов, которые были изначально не просчитаны. Важно понимать, что

невозможно менять свои технологии, не поменяв при этом стратегию и бизнес-процессы.

Сейчас бизнес переходит в онлайн. В плюсе те, кто сделал это до пандемии и успел внедрить инструменты удаленной работы. Например, наша компания продемонстрировала рост эффективности, а HR-служба говорит об увеличении числа специалистов, которые хотят работать на удаленке. Но это только один из инструментов для развития. Можно провести аудит и сократить расходы. Если вы ожидаете роста нагрузки, планируете запустить новую компанию или стартап, подумайте об облачных технологиях. У нас очень большой портфель продукции, связанной с облаками, например, виртуальный рабочий стол. У многих заказчиков была проблема перейти на удаленную работу. Softline предложил услугу — за пару часов открыть удаленное рабочее место. Также у нас есть услуга «softline маэстро», которая позволяет объединить большое количество облаков. Более того, в рамках поддержки мы готовы выделить облачную инфраструктуру бесплатно на один месяц. Мы используем софтовую роботизацию, у нас очень много продуктов. Представьте, около 3 тыс. производителей, у каждого своя линейка, под каждого такого производителя необходимо иметь эксперта, который может подобрать определенные решения под конкретную задачу. Это возможно с помощью робота, который рассчитывает спецификации для конкретной компании.

Еще один эффективный пример трансформации в кризис показала группа компаний USTA: один из отелей во время коронакризиса был перепрофилирован в обсерватор, в двух других — принимали врачей, когда была вспышка COVID в больницах, в четвертой гостинице поселили инженеров и рабочих, выполняющих госзаказ.

— Это нестандартно для нас, потому что основными клиентами всегда были бизнес-гости, участники мероприятий, но мы готовы работать со всеми возможными группами, — говорит Тамара Клишина. — Выстрелила служба доставки, которую мы начали организовывать в конце прошлого года. За апрель-май обороты выросли в три раза. Увеличилось число клиентов, расширили ассортимент. Сейчас мы этому направлению уделяем больше внимания: рассматриваем возможность открытия новых точек доставки, развиваем сайт, укрепляем уязвимые места, которых пока достаточно много, так как направление растет очень быстро. Уделяем много времени логистике, упаковке, техно-

логиям. Работаем над чат-ботом, делаем мобильное приложение, чтобы было видно, где находится курьер. Еще одна точка роста — рынок апартаментов. Он будет оживать быстрее, чем рынок отелей. Наша задача — увеличить пул апартаментов, пересмотреть модели управления. Думаем, какие новые технологии можно внедрять — по приему оплаты, взаимодействию с гостями.

— Бизнесы развиваются от кризиса к кризису. Этот кризис — третий, который мы переживаем. Решения, которые принимались в предыдущие кризисы, сейчас помогают удержаться на плаву, — делится собственник и руководитель компании Koffer **Павел Лебедев**. — В 2008 году мы упали более чем в три раза. До этого момента были только дистрибьюторами продукции и во время первого для нас кризиса запустили услуги по установке автомобильных аксессуаров, которые продавали — открыли установочный центр в Екатеринбурге. Появился сайт и небольшие розничные продажи. Эти две «опоры» вытащили нас тогда. С 2009 по 2015 год мы



Бизнес-настроения улучшаются

Впервые в этом году деловая активность малого и среднего бизнеса показала рост, констатирует заместитель управляющего Уральским филиалом ПСБ по работе с малым и средним бизнесом **Юлия Власова**

— Индекс RSBI, ежемесячное исследование бизнес-настроений малого и среднего бизнеса, организованное ПСБ совместно с Опорой России, продемонстрировал рост, увеличившись с апреля на 3,4 пункта и достигнув отметки в 41,9. В майском замеры приняли участие владельцы и топ-менеджеры 1602 компаний сектора МСБ из всех регионов РФ. Почти половина компаний МСБ (48%) уверена, что после снятия карантинных мер они смогут выйти на стандартные показатели прибыли менее чем за полгода. И лишь 3% респондентов ответили, что уже приняли решение о полном закрытии бизнеса. Все блоки индекса показали существенный рост: максимальный — в продажах (6 п.п.), минимальный — в инвестициях (менее чем на один пункт). После ослабления режима самоизоляции сервисные компании, салоны красоты и различные торговые предприятия смогли возобновить деятельность. Прибыль, выручка, а значит, и бизнес-настроения предпринимателей начали расти. Однако малый бизнес только приспосабливается к новым реалиям, поэтому говорить о возвращении к прежним масштабам деятельности преждевременно. Рост блоков индекса произошел в основном не за счет фактических показателей, а за счет ожиданий от будущего, когда все ограничительные меры будут сняты и бизнес сможет вернуться к нормальному режиму работы. И хотя последствия пандемии негативно сказались на 76% компаний (столько участников опроса указали снижение выручки за последние три месяца), настроения бизнесменов постепенно улучшаются. Так, если в апреле дальнейшего ухудшения условий ведения бизнеса ждали 58% участников опроса, в мае этот показатель снизил-

ся до 39%. Улучшения ждет 24% бизнесменов.

Восстановлению бизнеса помогут меры поддержки, которые государство реализует, в том числе с помощью банков. Так, ПСБ с 1 июня начал прием заявок на льготный кредит на восстановление деятельности сотрудников на уровне 90% с даты запуска госпрограммы поддержки предпринимательства вся сумма кредита и начисленные проценты будут погашены за счет субсидий государства. Если занятость сохранится на уровне 80%, государство субсидирует половину кредита. В том случае, если указанные условия не будут соблюдены, кредит необходимо погасить до 30 июня 2021 года. Максимальный объем кредита ограничен суммой шести МРОТ на сотрудника. Оформить заявку можно полностью онлайн по трем документам до 1 ноября текущего года. Мы фиксируем существенный поток таких заявок и стараемся быстро их обработать. Если заявка подается через сайт, решение принимается в течение нескольких часов. Еще одна мера поддержки — кредит, который можно использовать только на выплату зарплаты. Компенсация со стороны государства не предусмотрена, но у него льготная ставка: первые шесть месяцев — 0%, далее под 3,5% годовых в рублях.

ПСБ так же, как один из банков, активно поддерживающих МСБ, запустил всероссийский конкурс. Это помощь в виде небольших грантов предприятиям из наиболее пострадавших отраслей. Суммы на восстановление бизнеса — от 50 до 250 тыс. рублей. Их не нужно будет возвращать. Общий призовой фонд конкурса — 15 млн рублей. Подать заявки до 3 июля можно через сайт банка. ■

выросли примерно в пять раз. В 2015 году падение было меньшим, по валовой выручке — в два раза. В 2014 году приняли решение о запуске собственного производства автомобильной электроники и автобоксов. Этот кризис мы проходим следующим образом: в марте показали тот же результат, что и в 2019 году, в апреле валовая выручка упала на 29%, в мае выросли на 22% относительно мая прошлого года.

Коронакризис вынудил компанию Robomart (США, сервис по вызову мобильных продуктовых магазинов на беспилотных электрических минивэнах) ускорить запуск проекта:

— Мы планировали запускать его позже: в конце 2020 года — начале 2021 года, но пришлось ускориться. Из-за пандемии оказались в выигрыше, видим большой интерес со стороны партнеров, клиентов, инвесторов. В США до пандемии менее 3% продуктов продавалось онлайн, сейчас эта

цифра выросла, но все равно меньше 15%. Большинство людей по-прежнему идет в магазин. С нашим сервисом магазин сможет приехать к людям домой. Он позволяет решить многие проблемы, которые сейчас возникли, — убежден соучредитель и технический директор Robomart **Тигран Шахвердян**. — В начале года пришлось перестроить процессы для большей удаленной работы и наладить с нуля работу по электронике с китайскими партнерами из акселератора haх. Кризис также заставил нас сделать больший упор на документировании того, что мы разрабатываем, чтобы компенсировать отсутствие живого общения и сложности из-за разных часовых поясов, возникшие вследствие удаленной работы.

Монтессори-центру «Путь ребёнка» во время пандемии удалось перестроить формат общения с клиентами.

— Сфера ухода и присмотра за деть-

ми почти полностью остановилась. Но нам удалось перевести ее в дистанционный формат. На этот опыт мы пошли от безысходности, а потом подключился азарт. Педагоги — моя команда — генерировали идеи одну за другой. Большую помощь оказало монтессори-сообщество — внутри страны и международное. Мы делились опытом и идеями работы в условиях изоляции, — рассказывает основатель центра **Мария Устабаши**. — Сейчас в формате онлайн консультируем (сопровожаем) семьи, как решать возникающие проблемы, сохранять личные границы и психологическое состояние, работаем с детьми. Мы сохранили 100% штата, 80% клиентов в группах полного дня, привлекли 20% новых клиентов на новый по сути онлайн-продукт.

«Фабрике трогательных стенов» (рекламные стенды для производителей строительных материалов, география поставок — Россия и страны СНГ) тоже удалось сохранить всю команду. По словам основателя компании **Стаса Березина**, строительный рынок, на который ориентирован бизнес, почти не пострадал, поэтому обороты практически не изменились:

— Мы закончили 2019 год с 50-процентным ростом, и я рассчитывал, что в этом году мы удвоимся. Сейчас идем на уровне 2019 года и, вероятно, если текущая динамика сохранится, закончим 2020-й с приростом 30 — 50%. Ускорили работу над новым направлением — оформлением технорумов. Решили, что если работаем с производителями строительных материалов, сможем работать и со строителями. Технорумы — это шоурумы на стройплощадках. Когда потенциальный покупатель приезжает в такое место, он сразу увидит, какой будет его будущая квартира: инженерные узлы, технические решения. Мы показываем именно их, никто в стране этого не делает. У нас есть растущий спрос. Планируем довести его до 10 — 15 технорумов в месяц. Сейчас делаем два-три в месяц.

Компания Vohberry (работает на российском рынке с 2010 года как служба доставки для интернет-магазинов и других компаний дистанционной торговли) фиксирует рост спроса на внутренний продукт:

— Это продукция небольших компаний. Такому тренду способствует развитие интернета. Если вы что-то производите в Омске, например, можете продавать эту продукцию по всему миру, подключаясь к площадкам eBay, Amazon, AliExpress. С сегодняшним уровнем логистики это возможно, — утверждает основатель «Урал-пресс» и Vohberry **Константин Астафьев**. — Если года два-три назад мы построили логистику в нашей компании на импорте, то сейчас акцент смещается на экспорт.

Bash Today (сервис аренды площадок для

мероприятий) пришлось отложить планы по запуску проекта в Лондоне, но удалось создать новые продукты:

— Ивент-индустрия пострадала максимально, поэтому наша выручка в марте-апреле упала почти на 100%. Начали думать над диверсификацией бизнеса и запустили два новых продукта, — говорит основатель компании **Ефим Колодкин**. — Первый — студия для проведения онлайн-мероприятий. Это большая сцена с большими экранами, благодаря которым спикеры и зрители видят друг друга, создается ощущение полноценного ивента. Второй — мы как команда разработчиков начали оказывать услуги по разработке на аутсорсинг. В первые 1,5 месяца не могли найти заказы, а сейчас уже три заказа в разработке. Когда выйдем из кризиса, у нас будет студия разработки и мы продолжим заниматься платформой для мероприятий.

... и соответствовать новым трендам

Компаниям, которые сумеют принять правильные краткосрочные решения и одновременно понять, как оседлать волну долгосрочных структурных сдвигов, получают основной бенефит от нынешнего кризиса и станут новыми «газелями». Каковы эти сдвиги?

— Есть несколько трендов, — перечисляет Игорь Березин. — Первый — мы переходим в режим работы «большой склад, короткая логистика». Забудьте, что вам говорили про 90% загрузки оборудования и складе размером с кухню. Нужно иметь большой склад с разнообразной продукцией, включая сырье, а также оборудование, которое в так называемом обычном режиме работает на 25 — 30% от мощности, но с возможностью в три-четыре раза увеличить производительность. Это связано со вторым трендом — «рваная пила сезонности». Мы увидели ее, и будем наблюдать дальше: мощные сезонные эффекты в отраслях, которые обычно таким вещам не подвержены. Только сезонами в этом случае будут выступать жесткие и мягкие административные ограничения. Практически всем бизнесам нужно быть готовым к тому, что будут периоды, когда они будут вынуждены либо вообще прекратить, либо в десять раз снизить производственную активность. И будут периоды послаблений, когда им нужно будет каким-то образом это компенсировать, увеличивая производительность. Третий тренд — онлайн-скачок. Четвертый — экстремальная биозащита. Санитайзеры, маски и перчатки надолго, если не навсегда. Пятый — биополицейские, киберворы, карантинорушители. Все это следствие ограничений, пропускной системы и административного контроля. Шестой тренд — «мой дом — моя крепость». Седьмой — консер-

Эквайринг в плюсе

Бизнес в онлайн быстро восстанавливается, ускорить динамику поможет грамотно настроенная система платежей, считает руководитель по развитию эквайринга УБРиР **Михаил Головырьских**



— Мы заметили, что в апреле торговые обороты упали в два раза: затормозилась не только офлайн-, но и интернет-торговля. Начало месяца для всех было непростым, потому что никто не понимал, как действовать дальше.

Однако бизнес быстро адаптировался к ситуации, и уже в мае началось постепенное восстановление активности. Интересно, что по итогам мая торговый эквайринг еще не вышел на показатели марта, а обороты по интернет-эквайрингу превысили «докарантинные» показатели. Очевидно, что предприниматели приняли интернет-эквайринг и осознали все его преимущества.

Кстати, многие бизнесмены думают, что интернет-эквайринг — это сложно. Но это совсем не так. Нужно просто учесть несколько нюансов, поскольку выбор финансового решения будет зависеть от сайта. Я бы выделил две условные группы: первая — интернет-магазин с возможностью самостоятельного оформления заказа покупателем. Вторая — сайт-визитка, на котором можно посмотреть и выбрать товар, но чтобы оформить покупку, покупателю и продавцу нужно созвониться для уточнения деталей.

Почему я заостряю внимание на том, какой у продавца сайт. Если покупатель формирует корзину без участия продавца, то и сам платеж он должен осуществить самостоятельно, а для этого необходимо

все технически состыковать, чтобы сотрудник получал информацию о сформированном и оплаченном заказе. Здесь потребуется ресурс программиста, который занимался разработкой сайта.

Есть более простой вариант, мы называем его — «оплата по форме». В этом случае у продавца тоже есть сайт, но корзина либо не реализована, либо выполняет минимальную функцию формирования заказа. Отличие от предыдущего варианта в том, что покупатель сам заполняет все реквизиты. И здесь не требуется интеграция с сайтом. Реализовать такую форму может и продвинутый пользователь, главное правильно настроить поля, чтобы сотрудник, получающий информацию о заказе, четко понимал, кто и за что ему заплатил.

И третий, самый простой вариант, это когда сайт носит справочный характер, либо взаимодействие с покупателем осуществляется через соцсети, чат или телефонный звонок. В этом случае, подключая онлайн-платеж, не требуется никакой интеграции. Ссылка формируется в личном кабинете в несколько кликов, покупатель переходит на страницу оплаты, где вводит реквизиты банковской карты. Таким образом, интернет-эквайринг может быть реализован без технической интеграции. Такая возможность важна, например, для стартапов, когда объем покупателей не столь велик, можно запустить интернет-платежи за несколько дней, подписав только договор.

вативная простота экономного потребления. Вам придется учитывать эти тенденции, если вы хотите остаться на рынке.

— Мир однозначно изменился, из его общих черт нужно выделить в первую очередь соблюдение норм гигиены, — продолжает Олег Кивокурцев. — Маски, мытье рук и, мы надеемся, измерение температуры станут нормой для общества. Кроме того, люди больше начнут задумываться об автоматизации во всех отраслях, везде будет максимально исключаться человеческий фактор. Для нашей компании это важный тренд. Карантин, самоизоляция — это все же домашний арест, никто не хочет в нем находиться. И тот, кто в постпандемическом мире предложит безопасные решения, получит огромную долю рынка.

По мнению Сергея Афонцева, долгосрочная тенденция — слом в динамике международных цепочек добавленной стоимости: «Эти цепочки рвутся с огромной скоростью. Если вы посмотрите на то, как обвалилась экономика Южной Кореи после прекращения сообщения грузового транспорта с Китаем, то масштабы проблемы станут понятны».

— Новой тенденцией должна стать под-

держка быстрорастущих компаний, которые демонстрируют в течение короткого времени устойчивый рост за счет технологических инноваций. Этот пласт фирм должен быть в фокусе внимания госполитики, крупных компаний — кого угодно, кто хочет понять, как нужно выходить из кризиса. До сих пор эти компании не имели специальных инструментов поддержки, которые были у их конкурентов из других стран. Несмотря на это некоторые из них быстро сориентировались, сейчас мы знаем про компании-чемпионы, которые уже и лекарства от COVID-19 предложили, и оснащают своими системами безопасности и пожаротушения новые госпитали. Но есть и другие примеры, когда такие компании пострадали из-за разрыва межстрановых технологических цепочек, падения внутреннего спроса и дефицита длинных дешевых денег на разработку новых продуктов. Надеюсь, несурзанности нашей инновационной политики в отношении таких компаний будут преодолены, — подчеркивает Дан Медовников. — Ведь именно с них начнется выход из кризиса, формирование новых секторов и экономический подъем.

Будущее создается настоящим

Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ»

сегодня переживает второе рождение. О том, чем живет предприятие,

каковы планы его развития рассказывает **Александр Мухин**,

директор ОАО «ММК-МЕТИЗ»

— Александр Алексеевич, как вы оцениваете прошедший год с точки зрения полученных технико-экономических показателей? Удовлетворяют ли вас достигнутые результаты?

— ММК-МЕТИЗ занимает стабильную позицию в своем сегменте рынка, проводит политику ориентированности на клиентов, повышения доходности для реализации намеченной инвестиционной программы. За годы работы мы заработали хорошую деловую репутацию, наладили стабильные деловые связи с потребителями. Завершившийся 2019 год подтвердил устойчивое положение предприятия. Годовой бюджет в целом выполнен по всем показателям. Объем произведенной металлопродукции превысил 456 тыс. тонн, что на 3,5% выше показателя 2018 года; реализовано 446,6 тыс. тонн продукции. Не могу не отметить, что по результатам работы за 2019 год нам удалось достичь рекордного значения показателя EBITDA в современной истории завода — 1 млрд 852 млн рублей.

ОАО «ММК-МЕТИЗ» повышает эффективность операционной деятельности и постоянно проводит политику снижения затрат путем реализации мероприятий по их сокращению. Ее итог — снижение затрат на 83 млн рублей за счет экономии материальных и энергетических ресурсов, повышения производительности труда.

— В 2017 году на предприятии начата масштабная модернизация мощностей. Какие цели она преследует? Что уже сделано и почувствовали ли на предприятии отдачу от этой работы?

— 5 апреля ММК-МЕТИЗ отметил 78-ю годовщину со дня своего создания. Это солидный срок, особенно по меркам современного стремительно меняющегося мира. Но ведь можно сделать время своим союзником и, опираясь на сложившиеся лучшие традиции и опыт, развивать производство, наполняя его современным содержанием во всем: производстве, менеджменте, сбыте, логистике... Именно этот путь мы выбрали для себя, поставив перед собой далеко идущие планы на развитие производства: наращивание объемов, внедрение новейших технологий, освоение новых видов выпускаемой продукции для выхода на качественно новый уровень и приобретения дополнительной гибкости в своем сегменте рынка. С этой целью и была начата реализация инвестиционной программы с объемом финансирования свыше 5 млрд рублей, предусматривающая ввод в эксплуатацию 75 единиц нового высокотехнологического оборудования по производству



крепезжа, проволоки и канатов, калиброванной стали. Работа практически завершена. Что нам это дало? Освоены востребованные на рынке болты и гайки по стандартам DIN, расширено производство импортозамещающей продукции — самонарезающих винтов за счет увеличения максимальной длины саморезов, освоения производства винтов для оконного профиля (в том числе с наконечником «сверло»), винтов самонарезающих с полусферической головкой и пресс-шайбой, шурупов для дерева универсальных и гвоздь-шурупов для пластикового дюбеля. Введенный в эксплуатацию комплекс по производству высокоуглеродистой проволоки и стальных канатов

позволил выйти на новый уровень качества и освоить новые виды канатов, в том чис-





ле восьмипрядные, нераскручивающиеся, с пластически обжатými прядями. Реализация крупного проекта по модернизации производства калиброванного проката позволила выйти на новый уровень производства и гарантировать высокое качество этого вида продукции. Благодаря приобретению закалочного агрегата для производства высокопрочного крепежа и линии для гальванического оцинкования мы расширили сортамент за счет освоения производства оцинкованного крепежа крупных диаметров, обеспечили высокое качество термической обработки крепежных изделий, в том числе высокопрочного крепежа для мостостроения.

— У реализуемой на ММК-МЕТИЗ инвестиционной программы есть еще одно направление — концентрация производства на одной производственной площадке. Это огромная по своим масштабам работа. Смогли ли вы справиться с ней в полном объеме?

— Действительно, мы понимали, что решение вопроса концентрации мощностей на одной производственной площадке является жизненно важным. Это позволит сократить общую площадь земельного участка со 164 до 99 гектаров, площадь помещений — с 718 тыс. квадратных метров до 358 тысяч, обновить производственную инфраструктуру, эффективно использовать производственные площади, значительно снизить расход энергоснабжителей, улучшить условия труда. Изначально было ясно, что для претворения этих планов потребуются значительные усилия. Перенесено 120 единиц оборудования, осуществлен их демонтаж на калибровочной площадке и произведен монтаж на метизной. При этом предприятие не останавливалось ни на один день, в полном объеме выполнялись заказы потребителей, осваивалось новое оборудование и виды продукции. На сегодня можно сказать, что мы успешно завершили программу концентрации производства на одной промышленной площадке, соз-

дав современные производства крепежа, высокоуглеродистой проволоки и канатов, низкоуглеродистой проволоки и калиброванной стали, сварочной легированной проволоки.

— Осуществление каких инвестиционных проектов запланировано на 2020 год?

— В этом году мы уже ввели в промышленную эксплуатацию новую линию непрерывного горячего оцинкования проволоки диаметром 1,0 — 4,5 мм, что дало нам увеличение объемов выпускаемой продукции и повышение ее потребительских характеристик. Запланирован ввод в строй еще четырех производственных комплексов. В первом полугодии будут смонтированы колпачковые печи для сфероидизирующего отжига калиброванного проката. Их запуск будет способствовать импортозамещению и увеличению производства автокомпонентов на территории РФ. В дальнейшем на предприятии будут установлены комплекс перемоточных станков для формирования мотков проволоки по требованиям потребителя и комплекс холодновысадочных и резьбонакатных станков для производства машиностроительных болтов М16-М24.

Еще один важный проект, намеченный на 2020 год, это ввод в эксплуатацию самого современного автомата по производству железнодорожных болтов и путевых шурупов. В рамках реализации проекта будут освоены новые виды путевых шурупов, в том числе для высокоскоростных магистралей.

— Каковы планы предприятия на среднесрочную перспективу? Будет ли продолжена модернизация предприятия? Каков будет ее вектор?

— Годы работы ММК-МЕТИЗ наглядно доказали, что мы умеем противостоять вызовам

времени, наше производство становится более гибким, способным быстрее реагировать на потребности рынка. Модернизация, развитие новых продуктов становятся приоритетами нашего предприятия. Мы успешно снижаем долговую нагрузку, повышаем финансовую устойчивость. В числе первоочередных задач для нас на ближайшие годы — рост инвестиционной привлекательности, укрепление и расширение партнерских связей с нашими клиентами, повышение промышленной и экологической безопасности, развитие коллектива. Для реализации этих задач разработан соответствующий портфель стратегических инициатив.

В 2020 — 2025 годах для обеспечения долговременной конкурентоспособности инвестиций приоритет отдается приобретению высокотехнологичного оборудования для освоения инновационных видов продукции, в том числе с целью импортозамещения: крепежных изделий, высокоуглеродистой проволоки и канатов, калиброванной стали.

— Какие новые информационные технологии внедряются на заводе?

— Заводом активно реализуется программа по цифровизации бизнеса в рамках «Индустрии 4.0», позволяющая интегрировать все информационные потоки предприятия. Это позволит оперативно реагировать на корректировку портфеля заказов и обеспечить слаженную работу производства, что в свою очередь положительно скажется на взаимодействии с партнерами компании.

Получены первые результаты и продолжают внедряться цифровые двойники технологических агрегатов. Также планируется освоение машинного зрения для обеспечения безопасных условий труда и роботизация бизнес-процессов.

Будущее, как известно, закладывается в настоящем. На ММК-МЕТИЗ не только отлично понимают истинность этого тезиса, но и претворяют его в жизнь.



Артем Коваленко

Big Data как новая нефть

У России есть шансы стать одним из мировых центров хранения и обработки больших данных, но для этого придется решить несколько ключевых проблем



Объем информации, собираемой в России, достигнет в текущем году 980 эксабайт, составив, по оценке International Data Corporation (IDC), 2,2% от мирового объема данных.

Развивающийся рынок Big Data к 2024 году обеспечит эффект в 0,3% ВВП или 1,3 трлн рублей в денежном выражении. Это сопоставимо с 15% выручки от экспорта нефти в 2018 году. Об этом на форуме «BIG DATA 2020 онлайн: Данные в основе цифровой экономики»^{*} рассказал исполнительный директор Ассоциации больших данных **Алексей Нейман**.

По его мнению, для достижения этих показателей нужно преодолеть пять барьеров.

— Первая проблема — дефицит кадров: сектору не хватает специалистов по всем направлениям, связанным с обработкой и внедрением больших данных. Сейчас многие коммерческие компании готовят кадры самостоятельно, но этого недостаточно, чтобы решить эту проблему. Вторая — инфраструктура. По количеству ЦОД и вычислительных мощностей РФ существенно уступает развитым странам. В США, например, они занимают около 65 млн кв. метров. В РФ — на порядок меньше. Нужно развивать инфраструктуру как для обработки данных, так и для передачи этих данных на высокой скорости, — констатирует Алексей Нейман. — Третья — доступность данных. У нас есть серьезные ограничения по обработке и обмену разными типами данных. Необходимы стандарты по анонимизации и деперсонализации данных, возможность свободного оборота данных, которые перестали быть персональными. Четвертая проблема — исследования и идеи. Нет необходимой экспериментальной среды и ресурсов для разработки и внедрения новых технологий работы с Big Data. Для инноваторов необходимо создать облегченный доступ к большим данным, кросс-отраслевые инкубаторы. Пятая — невозможность массово имплементировать большие данные в масштабах всей экономики.

Лидерами использования больших данных считаются банки, телеком-операторы, интернет-индустрия, ритейл и электронная коммерция. В традиционных отраслях о реализации крупных проектов Big Data говорят энергетики. Так, Росатом использует новый инструмент управления знаниями в сфере технологий атомной энергетики на

основе Big Data с использованием нейросетей и машинного обучения. Генеральный директор ПАО «МРСК Центра» (Россети) **Игорь Маковский** заявил, что в 2020 году «Россети Центр» и «Россети Центр и Приволжье» (дочерние предприятия компании) прежде всего нацелены продолжать цифровую трансформацию. (Подробнее о возможностях технологии в ТЭК, см. «Big Data в энергетике», с. 24.)

Интеллекту нужен мотиватор

Традиционные отрасли, составляющие большую долю в ВВП, пока не имеют ни внутренних, ни внешних стимулов для внедрения технологий Big Data. По мнению Алексея Неймана, стимулирующие меры позволят оцифровать эти сектора и существенно увеличить показатели производительности труда.

— Большие данные — это, возможно, новая нефть, но как ее перерабатывать, мы пока знаем плохо, — подтверждает необходимость развития рынка первый заместитель руководителя Аналитического центра при правительстве РФ **Владислав Онищенко**. — Если рассматривать большие данные как новый актив, сосредоточение интересов государства, бизнеса и общества, то для получения результатов необходимо обеспечить четыре составные части в реализации цифровых технологий — сформировать нормативно-правовую базу, преодолеть организационные трудности, разработать методологию, создать доступные ИТ-решения и достаточные серверные мощности.

По его мнению, необходимы формальные основания использования больших данных и технологий искусственного интеллекта для обеспечения нового качественного ИТ-взаимодействия: «Большая часть усилий в настоящее время направлена на придание юридической значимости данных против бумажного документооборота».

В качестве примера Владислав Онищенко привел статистику: «Статистика опирается на отчетность, а переход от бумаги к цифре здесь очень сложен, потому что требует пересмотра всей нормативно-правовой базы. Оргтрудности заключаются в регламентации, но не только — есть и вопросы однократного использования данных. Множество данных, собранных для какой-то определенной цели, можно деперсонализировать, объединить и использовать для принятия решений,

^{*} Организатор форума — издательство «Открытые системы».



Big Data в энергетике

Индустрии нужны большие данные, считает директор по развитию бизнеса компании КРОК в энергетике
Андрей Григорьев

Энергетики пока настроены осторожно по отношению к Big Data. Это объяснимо: отрасль довольно консервативна, функционирование по утвержденным нормам и регламентам здесь норма. Вместе с тем очевидно: чем раньше начнется накопление и использование данных, тем больше конкурентных преимуществ получат компании. Почему отрасли нужны большие данные, рассказывает директор по развитию бизнеса компании КРОК в энергетике Андрей Григорьев.

— Промышленные компании генерируют колоссальное количество информации, которую при грамотной обработке и аналитике можно использовать для развития бизнеса и повышения его эффективности. Но мир аналитики с BI-инструментами (Business intelligence) пока существует параллельно миру промышленных технологий. Как вы оцениваете емкость рынка Big Data в целом?

— Под «большими данными» (Big Data, BD) принято понимать данные, объем и сложность ко-

торых превосходят вычислительные возможности традиционных аналитических систем. При этом ценность больших данных напрямую связана с инструментами для их анализа. На основе BD появляется возможность принимать более взвешенные бизнес-решения, эффективнее использовать доступные ресурсы, повышать производительность, снижать затраты на производство и даже строить предикативные модели.

Масштабы применения BD стремительно растут: по оценкам исследователей International Data Corporation (IDC), мировой рынок технологий обработки больших данных и бизнес-аналитики будет ежегодно увеличиваться на 13,2%, так что к 2022 году его объем в денежном выражении составит 274,3 млрд долларов. В России на сегодняшний день рынок BDA (Big Data и аналитики) оценивается примерно в 150 — 450 млн долларов.

— Какие выгоды могут получить промышленные сектора? Как работает и что может Big Data в энергетике?

— Промышленность в целом и энергетический сектор в частности генерируют огромный объем информации, которая при применении традиционных методов аналитики используется не в полной мере. BD позволяют извлекать, преобразовывать, обрабатывать и хранить данные, которые не всегда учитываются, но могут косвенно влиять на работу производства.

К примеру, когда на предприятиях обслуживание оборудования проходит согласно заранее прописанному плану («планово-предупредительная» ремонтная стратегия), некоторые детали и даже целые рабочие узлы подлежат замене без учета реального ресурса. Большие данные позволяют отслеживать состояние оборудования в режиме реального времени и прогнозировать риски. Таким образом удается увеличить срок его службы и сократить бюджет, при этом уменьшить число аварийных остановов.

Подобные технологии уже используются в российской промышленности. Так, холдинг УралХим при поддержке экспертов компании КРОК интегрирует в производство менеджмент-систему с использованием больших данных. Это решение позволит не только создавать предикативные модели контроля состояния оборудования, но и прогнозировать количество и качество продукции, тестировать бизнес-идеи. Для реализации проекта специалисты КРОК спроектировали платформу для анализа и хранения потоковых дан-

но это методологически сложная задача. А если для этого разработать алгоритм, например искусственный интеллект, возникнет вопрос безопасности и этики использования данных».

Перевод со словарем

В мае технический комитет ТК 164 «Искусственный интеллект», созданный на базе Российской венчурной компании, подготовил и вынес на общественное обсуждение первую редакцию стандарта «Информационные технологии. Большие данные. Обзор и словарь». Проект стандарта разработан Национальным центром цифровой экономики МГУ и Институтом развития информационного общества и призван обеспечить взаимопонимание между заинтересованными сторонами — органами власти, коммерческими компаниями и научно-образовательным сообществом.

— Сегодня технологии работы с большими данными достигли высокого уровня зрелости, их применение приносит ощутимые эффекты в разных отраслях экономики и областях социальной сферы. Стандартизация процессов разработки и использования технологий хранения и анализа больших данных позволяет обмениваться лучшими практиками, использовать подходы и решения, подтвердившие результативность как в России, так и во всем мире, — комментирует работу председатель совета директоров Института развития информационного общества **Юрий Хохлов**.

Без использования
больших массивов
накопленных
данных невозможно
развитие технологий
искусственного
интеллекта, новых
производственных
технологий,
построение
цифровых
двойников для
умных производств,
а также создание
умных городов

По мнению начальника аналитического управления департамента информационных технологий Москвы **Дмитрия Онтоева**, тема больших данных актуальна для управления столицей: «Сбор больших данных из разных источников и их последующий анализ позволяют государству не только реагировать на те или иные явления, но и действовать в проактивном режиме».

По словам Владислава Онищенко, необходима методология для целей госуправления, без нее не обеспечить корректное исполнение решений с опорой на большие данные: «Этот вопрос стоит очень остро, в том числе потому, что, несмотря на опыт Москвы, реализованных кейсов пока немного. Также часто не находится приемлемых для задач государства в масштабах страны ИТ-решений».

Руководитель Центра цифрового развития Агентства стратегических инициатив **Вера Адаева** считает, что главное ограничение в развитии сферы применения больших данных связано с тем, что в России пока не сформировалась культура работы с большими данными и не накоплены соответствующие компетенции: «Нередко возникают проблемы диалога между властью как заказчиком и профессиональным сообществом».

АСИ год назад запустило «Конкурс цифровых решений для регионов», в котором в 2019 году приняли участие 43 региона и более 1000 data-аналитиков России. В результате в финал вышли девять регионов, внедрившие десять разработанных цифровых реше-

ных о показателях с технологических установок оборудования глубиной пять и более лет, которая может быть масштабирована за счет использования технологий машинного обучения и BD.

Большие данные открывают перед энергетикой и другие возможности. Они позволяют тщательнее контролировать динамику потребления электроэнергии, точно отслеживать дебиторскую задолженность, дают возможность качественнее управлять стоимостью контрактов и прогнозировать возникновение спроса на дополнительные услуги среди клиентов отрасли.

Применение BD совместно с использованием технологий искусственного интеллекта помогает создавать цифровые двойники предприятий. Они позволяют проводить виртуальные испытания бизнес-гипотез и обкатку нововведений в виртуальной среде, с точным моделированием всех условий производства и без остановки деятельности «физической» версии предприятия. Мы разработали несколько цифровых двойников для ряда ТЭЦ своих заказчиков. В математических моделях имитируются все технологические процессы для каждой единицы оборудования, сводятся пароводяные и энергетические балансы. Процесс внедрения занимает около года, а в результате заказчик получает возможность оптимизации режима работы генерирующего оборудования, кроме того, оптимизируется расчет ступеней заявок на РСВ («рынок на сут-

ки вперед») по критерию максимизации маржинальной прибыли, сокращается потребление топлива от 1 до 4%. Это позволяет окупить проект менее чем за два года.

— **С какими барьерами сталкивается использование больших данных в электроэнергетическом секторе?**

— Проникновение Big Data в энергетическую отрасль усложняется необходимостью преодоления ряда препятствий, связанных с существующей аналитической системой.

Традиционно аналитиками используется только наиболее очевидная информация, которая может быть полезна в контексте конкретных обстоятельств. В то же время Big Data предлагает собирать и анализировать в том числе те данные, которые пока не принимаются в расчет, но обладают большим потенциалом. Так, показатели физических характеристик, связанные с неисправностью высоковольтных линий электропередачи, могут быть использованы для ранней диагностики возникающей проблемы. А, например, индикаторы и тренды оптового рынка электроэнергии пригодятся для прогнозирования цен на рынке и улучшения финансовых результатов работы генерирующих и сбытовых компаний.

Внедрение систем анализа больших данных также подразумевает переход от централизованного управления данными к распределенному. Несмотря на кажущуюся органичность под-

хода, полностью реализовать его в ближайшие 10 — 15 лет вряд ли удастся, поэтому на сегодняшний день речь идет, скорее, о поиске некоего баланса между традиционной и новой системой.

Поскольку сейчас данные в отрасли в основном хранятся разрозненно, в разных информационных системах, доступ к отдельным фрагментам информации может быть ограничен. Ситуация также усугубляется вопросами кибербезопасности, которые невозможно игнорировать в разговоре о доступе к данным. Соответственно, для полноценной работы с Big Data необходимо преодолевать и эти барьеры изолированности.

Наконец, объем данных, анализируемых системами BDA, со временем вырастет настолько, что будет требовать наличия у предприятий собственных центров обработки данных. Сегодня их создание не очень распространено у российских энергетических компаний, тем не менее, удешевление средств хранения данных упрощает решение этой задачи.

Новые для довольно консервативной отрасли энергетики технологии BD пока делают лишь первые шаги в использовании на энергообъектах. Однако по мере того, как появляется все больше успешных кейсов внедрения, интерес к технологии растет. По нашим прогнозам, в ближайшие три года большая часть энергетических предприятий начнет применять BD намного увереннее. ■

ний. Среди победителей — «Анализ профиля бедности», позволяющий провести оценку реального уровня и структуры бедности, определить граждан, находящихся в «группе риска», скорректировать усилия различных ведомств по помощи малоимущим; «Анализ цифрового следа туриста» — решение для более точного таргетирования рекламных кампаний в сфере туризма и организации событийных мероприятий; решение, позволяющее автоматизировать модерацию анонсов мероприятий в сфере культуры.

Наибольший вклад в сектор пока вносит применение аналитики с использованием больших данных. Так, старший менеджер по внедрению продуктов больших данных Tele2 **Константин Загуменнов** рассказал, как оцифровать пространство для повышения эффективности разных видов бизнеса: «Например, геопространственный анализ необходим при выборе места расположения точек продуктового ритейла. Нужно проанализировать не только трафик в конкретной локации, но и уровень доходов людей, которые живут или работают рядом, маржинальность торговых точек по соседству, наличие других центров притяжения. Все это можно рассчитать с высокой степенью точности на основе моделей с использованием Big Data. Аналитические продукты также эффективны для транспортных компаний, которым необходимо рассчитывать трафик; для застройщиков, которым нужно понимать объемы загрузки инфраструктуры и т.д.».

Главное ограничение
в развитии сферы
применения
больших данных
связано с тем,
что в России пока
не сформировалась
культура
работы с ними
и не накоплены
соответствующие
компетенции

Тренды для умных

Алексей Нейман обозначил ключевые тренды рынка на 2020 — 2021 годы: «Первый — риск-ориентированный подход к данным. Игроки рынка при работе с особо чувствительными данными понимают существующие ограничения и оценивают риски деятельности. Второй тренд — сдвиги регуляторных барьеров. Есть инициативы по доработке нормативной базы, которая касается работы с большими данными. Ждем несколько законопроектов, которые готовы простимулировать развитие этой отрасли. Третий — больше экспериментов. Если раньше компании-лидеры в основном копировали западные идеи и разработки, то сейчас переходят в режим внедрения экспериментов. Четвертый — усиление кибербезопасности. Для экспансии на новые рынки или создания новых ниш использования данных при снижении регуляторных барьеров необходимо обезопасить пользователей. Пятый — продолжится охота за опытными специалистами. Шестой — влияние кризиса повысило спрос на аналитику. Эффективность требует больше данных для настройки работы компании».

— Значимость такого актива, как большие данные, будет нарастать по мере нарабатывания опыта использования, — итожит Владислав Онищенко. — В ближайшее время их активное применение возможно в медицине, на транспорте, в туризме, строительстве и статистике. ■

Павел Кобер

В e-commerce завязался жирок, но только виртуальный

Интернет-магазины испытывают сильное давление со стороны лидеров рынка и иностранных гигантов. Важно не упустить момент и инвестировать полученную в коронакризис прибыль в развитие онлайн-сервисов и службу доставки

Розничная торговля по известной причине испытывает спад. За первые пять месяцев 2020 года в сравнении с тем же периодом прошлого ее оборот сократился в Свердловской области на 5%, в Тюменской области (с автономными округами) на 2,9%, в Пермском крае на 6,1%, в Башкирии на 6,7%. Но в одном из сегментов ритейла — в электронной торговле — продолжается бурный рост. Президент Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) **Артем Соколов** прогнозирует, что по итогам 2020-го объем этого сегмента по сравнению с прошлым годом увеличится почти на 20% и достигнет 2,5 трлн рублей. Пока доля электронной торговли в российском ритейле, в отличие от Китая и США, невелика: в докоронавирусный период она чуть превышала 5%, но за этот год может нарастить позиции на 1,5 — 2 процентных пункта.

Уральский федеральный округ на отечественном рынке электронной торговли пока представлен слабо, его доля в денежном выражении всего 7%. Тем не менее в рейтинге субъектов РФ, составленном АКИТ, Свердловская область занимает пятую позицию (2,4% всего российского оборота e-commerce), уступая только Москве, Санкт-Петербургу, Московской области и Краснодарскому краю.

Кто на рынке хозяин

Введенные властями во время пандемии ограничительные меры вынудили временно закрыться непродовольственные магазины, многие из них (магазины, торгующие одеждой, обувью, книгами, детскими, спортивными, канцелярскими и другими товарами) оперативно переориентировались и стали использовать свои торговые объекты как пункты выдачи товаров, заказанных на их сайтах. Но сегодня это точно не тот способ, который двигает электронную торговлю. Такие магазины по окончании пандемии однозначно вернутся в оффлайн-формат, а большинство их владельцев окажутся сильно разочарованными в перспективах e-commerce. Потому что они опоздали на десятилетие: на рынке электронной торговли правят бал крупные интернет-магазины и гигант-

Интернет-
магазины
снижают
минимальную
стоимость
заказа,
соответственно,
увеличивая
общие расходы
на доставку
товаров

ские маркетплейсы с непрерывно совершенствующимися сервисами.

В первую тройку крупнейших отечественных интернет-магазинов входят Wildberries.ru (одежда, обувь и аксессуары), Citilink.ru (бытовая техника и электроника) и Ozon.ru (универсальный магазин) с годовыми продажами в десятки миллиардов рублей. Для большинства крупных интернет-магазинов сегодня характерна следующая тенденция: их онлайн-продажи и количество заказов растут на десятки процентов в год, при этом размер

среднего чека не увеличивается, а, как правило, сокращается. В условиях возрастающей конкуренции в виртуальном пространстве интернет-магазины борются за своего покупателя, снижая минимальную стоимость заказа и, соответственно, увеличивая общие расходы на доставку товаров. Но доходы растут благодаря увеличению числа заказов.

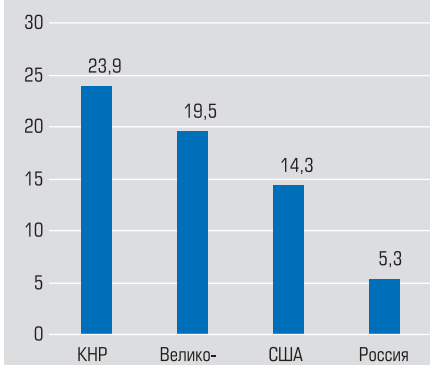
В период пандемии интернет-магазины буквально обрушили на потребителя промоакции в надежде не только переманить у конкурентов, но и вытащить его из замершей оффлайн-торговли. Так, Wildberries.ru в конце марта ввел бесплатную доставку всех заказов (а их около 750 тыс. в день) вне зависимости от места проживания клиента, а также предложил покупателям воспользоваться услугой бесконтактного получения заказа (прибыв по указанному адресу, курьер оставит заказ у двери, отойдет на безопасное расстояние, сообщит о своем прибытии и подождет, пока клиент заберет заказ). «Несмотря на то, что 99% заказов мы и так доставляли нашим покупателям бесплатно, компания решила полностью отказаться от платной доставки с учетом возросшей в последний месяц социальной значимости интернет-торговли. Кроме того, в Wildberries по-прежнему отсутствует минимальная сумма заказа. Благодаря снижению числа барьеров все больше россиян смогут воспользоваться услугами интернет-магазина, приобрести необходимые товары с доставкой на дом», — прокомментировали в пресс-службе компании.

До карантина 90% покупателей Wildberries.ru предпочитали сами забирать покупки из точек выдачи, но теперь ситуация поменялась. Компания в срочном порядке удвоила количество курьеров для доставки заказов. В итоге общее число ее сотрудников за полтора месяца выросло с 30 тыс. до 53 тыс. человек.

Крупнейший в Уральском регионе интернет-магазин — екатеринбургский универсальный Sima-land.ru (15-я позиция в рейтинге исследовательского агентства Data Insight российских интернет-магазинов, за 2019 год онлайн-продажи составили 17 млрд рублей, что на 78% больше показателя предыдущего года). В апреле Sima-land.ru снизил минимальный порог на заказ большинства товаров во всех ка-

В развитии интернет-торговли Россия отстает от мировых лидеров в три-четыре раза

Доля e-commerce в общем обороте розничной торговли на национальных рынках, %



Источник: АКИТ

тегориях сайта, теперь эти товары продаются по одной штуке, что также неизбежно усилило нагрузку на службу доставки.

Но есть на рынке электронной торговли игроки покрупнее самых популярных интернет-магазинов. Это маркетплейсы — онлайн-площадки, собирающие, систематизирующие информацию о товарах и услугах разных компаний, зарегистрированных в системе, и предоставляющие такую информацию по запросу покупателя в структурированном виде, пригодном для сравнения, выбора и осуществления покупки товара (монетизация сервисов маркетплейсов ведется на комиссионной основе). Маркетплейсы в России, как и во всем мире, становятся все более важной точкой входа в онлайн-пространство при поиске товаров. При организации электронной площадки обычно используются две основные модели — чистый маркетплейс и гибридный (интернет-магазин, сотрудничающий с внешними продавцами). О перспективности маркетплейсов по сравнению с обособленными интернет-магазинами и онлайн-поставщиками услуг свидетельствует тот факт, что почти треть от мирового ритейл-оборота проходит через три ведущих онлайн-маркетплейса: группу Alibaba, площадки Rakuten и eBay. Еще шестая часть ритейл-оборота на планете принадлежит двум гибридным онлайн-маркетплейсам: Amazon и Jingdong.

В настоящее время на российском рынке работают свыше 50 разнопрофильных маркетплейсов, в том числе такие мировые гиганты, как китайские Alibaba и Taobao, американские Amazon и eBay. Среди наиболее популярных отечественных маркетплейсов — Яндекс.Маркет (за 2019 год его выручка в сравнении с предыдущим годом выросла в 2,5 раза до 200 млрд рублей), Товары Mail.ru, Price.ru.

Китайский сервис

Развитие электронной торговли в этом году оказалось нелинейным. На первом эта-

За последние шесть лет объемы выросли в четыре раза

Российский рынок интернет-торговли, млрд руб.



Источники: АКИТ, Сбербанк

пе пандемии она испытала в России кратковременный, но заметный спад. Об этом косвенно свидетельствуют данные о доставках посылок.

— Первоначально, в конце марта, из-за скачка курса доллара и эпидемии коронавируса мы ощутили сокращение количества посылок на 25 — 30% вместо уже привычного еженедельного прироста. Из-за подобного спада, а также объявления нерабочей недели мы были вынуждены максимально оптимизировать расходы ресурсов в начале апреля, — рассказал в интервью ТАСС генеральный директор СДЭК (компания экспресс-доставки) **Леонид Гольдорт**. — Но уже с третьей недели месяца пошел интенсивный прирост, который продолжился в мае и достигал 10 — 20% в неделю. Это больше, чем в предновогодний период. За две-три недели число заказов выросло так, как в обычные дни растет за три-четыре месяца.

Пандемия несколько скорректировала и товарную структуру электронной торговли. Так, по данным «Яндекс.Маркет Аналитики», самыми популярными товарами в интернете за апрель стали книги, товары для досуга, игры, а также наборы для хобби и творчества. Спрос на них, по сравнению с мартом, вырос более чем вдвое. Также увеличился интерес к товарам для дачи, сада и огорода — на 23%, продукции для животных — на 18%, компьютерной технике — на 15%, товарам для спорта и отдыха — на 11% и электронике — на 8%. В то же время спрос на одежду, обувь и аксессуары у потребителей снизился на 30%, меньше на 14% стали искать профессиональное оборудование и товары для здоровья.

Впрочем, это краткосрочные тренды, которые вполне могут измениться со снятием ограничительных мер. В отношении же долгосрочной перспективы отметим здесь две важные тенденции. Первая — плавное, но непрерывное увеличение на российском рынке электронной торговли влияния иностранных интернет-магазинов

Больше половины объемов приходится на продажи техники и одежды

Товарная структура российского рынка внутренней интернет-торговли (в денежном выражении), %



Источники: АКИТ, Сбербанк

и маркетплейсов. По данным АКИТ, доля трансграничной торговли в отечественной e-commerce выросла с 24% в 2013 году до 31,2% в 2019 году (разумеется, преимущественно за счет роста объемов импортных посылок). Из всего объема товаров, которые россияне заказывают в зарубежных интернет-магазинах, 92% посылок приходит из Китая, 3% — из Евросоюза, 2% — из США. Причем на нарастающий вал импортных посылок не в силах повлиять ни российские законодатели, воздвигающие все новые нормативно-правовые барьеры, ни традиционная волокита со стороны наших таможенных органов и Почты России.

Вторая значимая тенденция — электронной торговле сопутствует непрерывный процесс формирования, накопления и обновления цифровых данных о потребителях, спросе и предложении, совершаемых платежных операциях. Эти данные, с одной стороны, составляют информационный фундамент e-commerce, обеспечивая ее функционирование в режиме реального времени. С другой — они становятся платформой для прогностической аналитики и выстраивания различных маркетинговых стратегий. Однако это не только внутреннее дело самого интернет-магазина. Дело в том, что в России реализуется политика обеспечения доступности, полноты и актуальности открытых данных в области электронной торговли, но еще не выработаны критерии отнесения собранной в e-commerce информации к открытым и закрытым данным. Эксперты рынка рекомендуют во взаимодействии с внешне-торговыми партнерами Российской Федерации придерживаться паритетного уровня открытости и доступности данных в сфере электронной торговли.

Центр Илизарова: ученики и последователи великого ученого поддерживают статус Кургана как столицы ортопедии



— Александр Владимирович, с какого события начинается история Центра?

— Наша история начинается с момента изобретения Гавриилом Абрамовичем своего метода. В следующем году этому событию будет 70 лет, созданному Курганскому научно-исследовательскому институту экспериментальной и клинической ортопедии и травматологии — 50 лет, и кроме того, в 2021 году мы будем отмечать 100-летие Илизарова.

— В чем уникальность метода Илизарова?

— Илизаров открыл биологический закон напряжения растяжения как фактор, возбуждающий и поддерживающий генез и рост тканей, и на этой основе разработал метод лечения больных с заболеваниями опорно-двигательной системы. За 50 лет его последователям и ученикам удалось создать уникальную отечественную школу травматологии и ортопедии, единственную признанную мировым ортопедическим сообществом. Не так давно центр Илизарова получил статус Национального медицинского исследовательского института.

— Какие возможности открываются в связи с получением этого статуса?

— Это наивысшее признание Министерством здравоохранения Российской Федерации. Помимо своих основных обязанно-

15 июня Центр Илизарова отметил 99-летие со дня рождения своего основателя, выдающегося ученого современности, академика РАН Гавриила Абрамовича Илизарова. Научные труды Илизарова произвели революционный переворот в классических методах лечения и привели к созданию нового научно-практического направления в ортопедии и травматологии. В результате город Курган стал столицей ортопедии. О настоящем и будущем Национального медицинского исследовательского центра травматологии и ортопедии имени академика Г.А. Илизарова мы говорим с исполняющим обязанности директора **Александром Бурцевым**

стей Центр наделяется новыми полномочиями, которые будут реализованы в виде аналитической, организационно-методической, образовательной деятельности по профилю в трех федеральных округах — Уральском, Сибирском и Дальневосточном. По сути, Центр Илизарова становится местом концентрации компетенций травматологии и ортопедии на огромной части нашей страны: будем сотрудничать и помогать нашим коллегам в регионах по вопросам организации травматолого-ортопедической помощи населению, внедрения наиболее передовых технологий. Предстоит создать информационно-образовательные модули по направлениям, координировать научно-исследовательские проекты.

— На какого пациента ориентирован Центр?

— К нам идут самые тяжелые пациенты из разных регионов. В прошлом году мы провели около 13 тыс. оперативных вмешательств, из них почти 6 тысяч можно отнести к категории высокотехнологичной медицинской помощи, это сложные и уникальные случаи.

— На сайте Центра размещен слоган «Пациент — наш партнер». Что стоит за этим слоганом?

— Это часть концепции развития «Дружественная среда для пациента». Мы не просто оказываем услугу, а создаем благоприятные физические, психоэмоциональные условия для того, чтобы процесс лечения не ассоциировался с муками и страданиями. Для этого в Центре и создается максимально комфортная среда.

— В условиях пандемии телемедицина

получила новый виток развития. Насколько активно вы используете сейчас этот формат?

— Мы и раньше пользовались такой формой взаимодействия с коллегами из регионов. Это — уникальная возможность в максимально кратчайшие сроки получить достаточно компетентную консультацию по практически всем видам деятельности травматологии и ортопедии. Но, к сожалению, региональные учреждения не везде располагают техническими возможностями для проведения телемедицинских консультаций. В будущем в рамках деятельности Национального медицинского исследовательского центра планируем выезды в регионы, в том числе чтобы наладить и это направление совместной деятельности.

— Каковы направления научной деятельности Центра?

— Мы проводим достаточно большое количество многогранных фундаментальных и прикладных исследований. Дело в том, что метод Илизарова — это целая культура и философия в травматологии и ортопедии. Его нельзя рассматривать узко с позиции аппаратного лечения, поэтому в его изучении и применении постоянно открываются новые возможности для совершенствования.

— Какова роль Центра Илизарова в «Курганском медицинском кластере»?

— Центр Илизарова — «якорное учреждение» кластера. Инициатором создания кластера в 2014 году был Александр Владимирович Губин. Кластер, как экономически важная надстройка в системе регионального здравоохранения, ключевой целью ставит приток пациентов в Курган из всех уголков

России и зарубежья, что даст толчок развитию малого и среднего бизнеса, привлечет инвестиции. Кроме лечебного подкластера в медицинском кластере создан подкластер медицинского туризма, ветеринарный подкластер. Пациенты из других регионов и стран приезжают в Курган, так как здесь уникальный для России опыт Центра Илизарова. Оказание ортопедической помощи, а также союз разнопрофильных клиник города, в рамках кластера, максимально упрощают маршрутизацию пациента.

— **Какую роль в реализации научного вектора Центра играют ежегодные Илизаровские чтения?**

— Это интеграция специалистов по идеям и направлениям, развитие и транслирование достижений. Конференция обычно проходит с привлечением большого количества международных специалистов. В этом году из-за пандемии мы впервые провели ее в формате вебинара. И конференция прошла с большим успехом. Всего подключилось более двухсот участников, они представляли свои доклады, дискутировали, общались в течение пяти часов. В следующем году в рамках празднования 100-летия Илизарова планируем провести масштабную конференцию практически по всем направлениям травматологии и ортопедии с привлечением иностранных и отечественных специалистов, учеников и последователей Гавриила Абрамовича Илизарова.

— **А как вы сами пришли в эту профессию и формировались как специалист, ученый, а теперь и руководитель?**

— Я занимаюсь хирургией позвоночника. Моя субспециализация — хирургия шейного отдела позвоночника. Моим учителем является бывший директор центра Илизарова Александр Вадимович Губин. Под его руководством я написал и защитил кандидатскую и докторскую диссертации. Хирургия позвоночника считается одним из наиболее сложных разделов в ортопедии, потому что это стыковая специальность на границе ортопедии и нейрохирургии. Здесь приходится применять гибкость подходов, потому что нужно все время балансировать. Наверное, эти навыки во многом и помогают мне сейчас в управленческой деятельности.

— **В чем, по вашему мнению, секрет успешной деятельности Центра Илизарова?**

— Прежде всего, это genialность самого открытия. На основе философии Илизарова и построена концепция развития Центра, включающая возможность применения возрастной и технологической преемственности. Мы берем пациентов всех возрастов с любой патологией опорно-двигательного аппарата. Обеспечиваем этапное лечение с учетом роста пациента. Второй секрет успеха — это те ученики и последователи, которых привлекал Илизаров. Благодаря этой преемственности поколений метод Илизарова и получает новые витки логического



развития. На современном этапе немаловажное значение имеет сочетание трех направлений работы Центра одновременно — лечебный процесс, научная и образовательная деятельность. Все они взаимосвязаны: образование основано на научных до-

стижениях, научные достижения основаны на клиническом опыте и передаче знаний. В комбинации все это и позволяет поддерживать высокий уровень медицинских технологий и продолжать дело великого ученого.



КУРГАНСКИЙ
МЕДИЦИНСКИЙ КЛАСТЕР



АГЕНТСТВО
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ
КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Илья Бахарев

Парковка движется к инвестору

Чтобы заманить резидента в индустриальный парк, сегодня мало создать площадку с готовой инфраструктурой. Важна сервисная модель работы с инвесторами

В июне Минстрой Челябинской области по результатам проведенных торгов заключил госконтракты на строительство сетей водоснабжения и водоотведения в индустриальном парке «Малая Сосновка» (площадь более 110 гектаров, располагается в Сосновском районе в 2 км от Челябинска с прямым выходом на федеральную автотрассу М5 «Урал») общей стоимостью около 100 млн рублей. Объекты должны быть полностью закончены и сданы в эксплуатацию к концу этого года.

— «Малая Сосновка» — сложный многокомпонентный и многоотраслевой проект, в реализации которого участвуют многие министерства и ведомства нашего региона: Минпром, Минэкономразвития, Минстрой, Миндор, Минимущества, а также энергетики, газовой и сами предприниматели — инвесторы, готовые разместить свои производственные мощности или офисы на территории парка и стать его резидентами. Это даст им дополнительные возможности развития, — рассказал о преимуществах работы на новой инвестиционной площадке министр промышленности Челябинской области **Павел Рыжий**. — Для предприятий, вошедших в состав индустриального парка, ставка по налогу на прибыль может быть снижена до 13,5%. Налог на имущество обнуляется на срок от трех до пяти лет. Предоставляются особые условия по аренде земли по льготным ставкам. Мы все заинтересованы в том, чтобы общими усилиями превратить этот индустриальный парк в эффективно работающее предприятие.

Официальный статус индустриального с внесением в реестр Минпромторга России парк «Малая Сосновка» получил в январе 2020 года — первым из государственных в Челябинской области. Полноценному развитию проекта на данный момент мешает недостаточная готовность инфраструктуры, в первую очередь отсутствие нормального водоснабжения. В марте этого года инвестсовет при губернаторе Челябинской области выделил «Малой Сосновке» дополнительный земельный участок в шесть гектаров, необходимый в том числе для завершения

строительства магистрального водопровода. Теперь эта проблема будет решена.

— Решение проблем с водоснабжением «Малой Сосновки» позволит специалистам Минпрома сконцентрироваться на проработке других важных вопросов. Это и увеличение мощности электрообеспечения парка, и строительство ливневой канализации, и продление маршрутов муниципального транспорта с возведением остановочного комплекса возле индустриального парка. Поэтапное снятие всех инфраструктурных ограничений позволит парку начать функционировать в полную силу, — заключает начальник управления промышленности и новых технологий областного Минпрома **Михаил Кнауф**.

Возможность стать новыми резидентами индустриального парка «Малая Сосновка» рассматривают два потенциальных инвестора: ГК «Мегафон» (может построить здесь центр обработки данных) и бумажный комбинат «Комфорт» (Челябинск, выпускает туалетную бумагу, бумажные полотенца и салфетки). Инвестиции обоих могут составить почти 1,5 млрд рублей, будет создано более сотни рабочих мест. Ведутся переговоры с еще несколькими компаниями, готовыми вложить в проекты 1,7 миллиарда.

Вам greenfield или brownfield?

Как видим, пандемия коронавируса не остановила развитие промышленных инвестиционных площадок. Сегодня на территории Урало-Западносибирского макрорегиона в полной мере функционирует более 20 индустриальных парков — как государственных, так и частных. В процессе создания или проектирования находятся еще свыше 80 подобных объектов. Лидерами в этом направлении выступают Свердловская область и Башкирия, в отстающих — Оренбургская область, где пока нет ни одного действующего парка или особой экономической зоны (ОЭЗ), есть только намерения.

Впрочем, само по себе количество созданных инвестплощадок промышленного типа еще ни о чем не говорит. Важны число привлеченных резидентов, количество созданных рабочих мест, объемы реальных инвестиций и выпуска продук-

ции, а также такой показатель, как соотношение частных инвестиций на каждый рубль, вложенный в создание парковой инфраструктуры.

А с потенциальными инвесторами сегодня туго. Борьба за них между российскими регионами и даже отдельными инвестплощадками обострилась задолго до коронакризиса. Если раньше промышленники искали для строительства завода готовую инфраструктуру и различные льготы от государства, то теперь им нужно нечто большее.

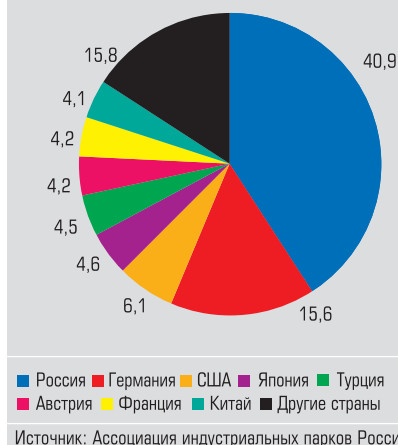
Как отмечает отраслевой обзор за 2019 год Ассоциации индустриальных парков России, «главный вопрос, который стоит на повестке дня у каждого индустриального парка, — а есть ли потенциал привлечения новых резидентов? И если да, то каковы источники их привлечения? Наш опыт работы с инвесторами и локализации производств в России позволяет говорить о смещении интересов компаний с поиска инфраструктурно подготовленных участков к более сложному комплексу услуг, поиску надежных поставщиков сырья и комплектующих, а также нахождению партнеров, готовых обеспечить присутствие на новых локальных рынках сбыта. По этой причине, мы убеждены, что будущий успех связан с повышением качества и расширением перечня услуг индустриального парка по сравнению с другими площадками и переходом на сервисную модель работы с инвесторами».

Индустриальные парки принято делить на категории greenfield и brownfield. Greenfield-парки ориентированы на размещение крупных и средних компаний с капиталоемкими проектами, brownfield-парки размещают на своей территории средние, малые и микропредприятия, которые при этом суммарно создают сопоставимое с крупными компаниями количество рабочих мест. Интересно, что объем инвестиций в производство в российских greenfield-парках в 20 раз превышает объем инвестиций в brownfield-парках.

Структуры резидентов greenfield- и brownfield-парков отличаются видами и отраслей, и промышленного производства. По данным Ассоциации индустриальных парков России, треть всех инве-

На промышленных инвестплощадках работают преимущественно отечественные компании

Национальная принадлежность инвестиций, привлеченных в российские индустриальные парки и ОЭЗ промышленно-производственного типа за 1998 — 2018 годы, %



стиций в отечественные greenfield-парки приходится на автомобильную промышленность и связанные с ней производства шин и пластмассовых изделий. Другим драйвером инвестиций в greenfield-парки являются пищевые производства и металлургические предприятия, работающие на электропечах. Кроме того, якорными резидентами или определяющими специализацию greenfield-парка производствами нередко становятся деревообрабатывающие, фармацевтические производства, а также предприятия отрасли строительных материалов. Химические индустриальные парки — наиболее яркий пример специализированных brownfield-площадок в России.

В создании индустриальных парков преимущественно на категорию greenfield делают ставку в Башкирии, Свердловской и Тюменской областях. В Курганской области стараются развивать в основном brownfield. Так, на территории brownfield-парка «Курганский», что расположен на промплощадке бывшего Курганского завода колесных тягачей (КЗКТ), в настоящее время завершается второй этап реконструкции, включающий ремонт производственных корпусов и восстановление инженерной инфраструктуры. Общий объем инвестиций составляет 640 млн рублей, из них 500 миллионов — средства федерального бюджета.

— Идея очень простая — территорию бывшего завода КЗКТ вернуть к индустриальной жизни только уже с современными, гибкими, новыми производствами. Дать Кургану большое количество новых рабочих мест, — пояснил губернатор Курганской области **Вадим Шумков**.

В настоящее время на территории Курганского индустриального парка работают шесть резидентов, крупнейшие —

Сегодня на территории Урало-Западносибирского макрорегиона в полной мере функционирует более 20 индустриальных парков — как государственных, так и частных

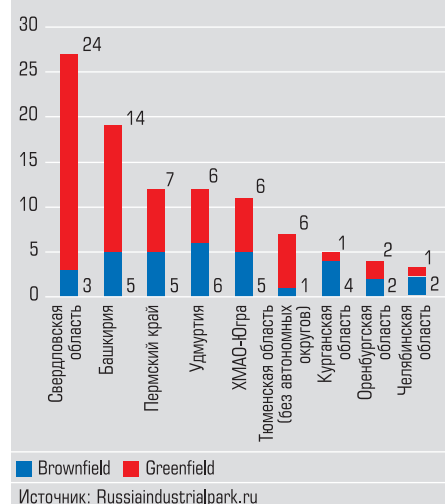
Курганский завод комплексных технологий (энергетическое оборудование в модульном исполнении) и Курганский завод энергетических технологий (трубы в полимерной изоляции).

Местная специфика

Не снижает активности в формировании промышленных инвестплощадок Башкирия: здесь в индустриальных парках создано более 4 тыс. рабочих мест, ведут деятельность 68 резидентов, общий объем инвестиций превышает 44 млрд рублей. В мае этого года правительством РФ утверждено создание особой экономической зоны промышленно-

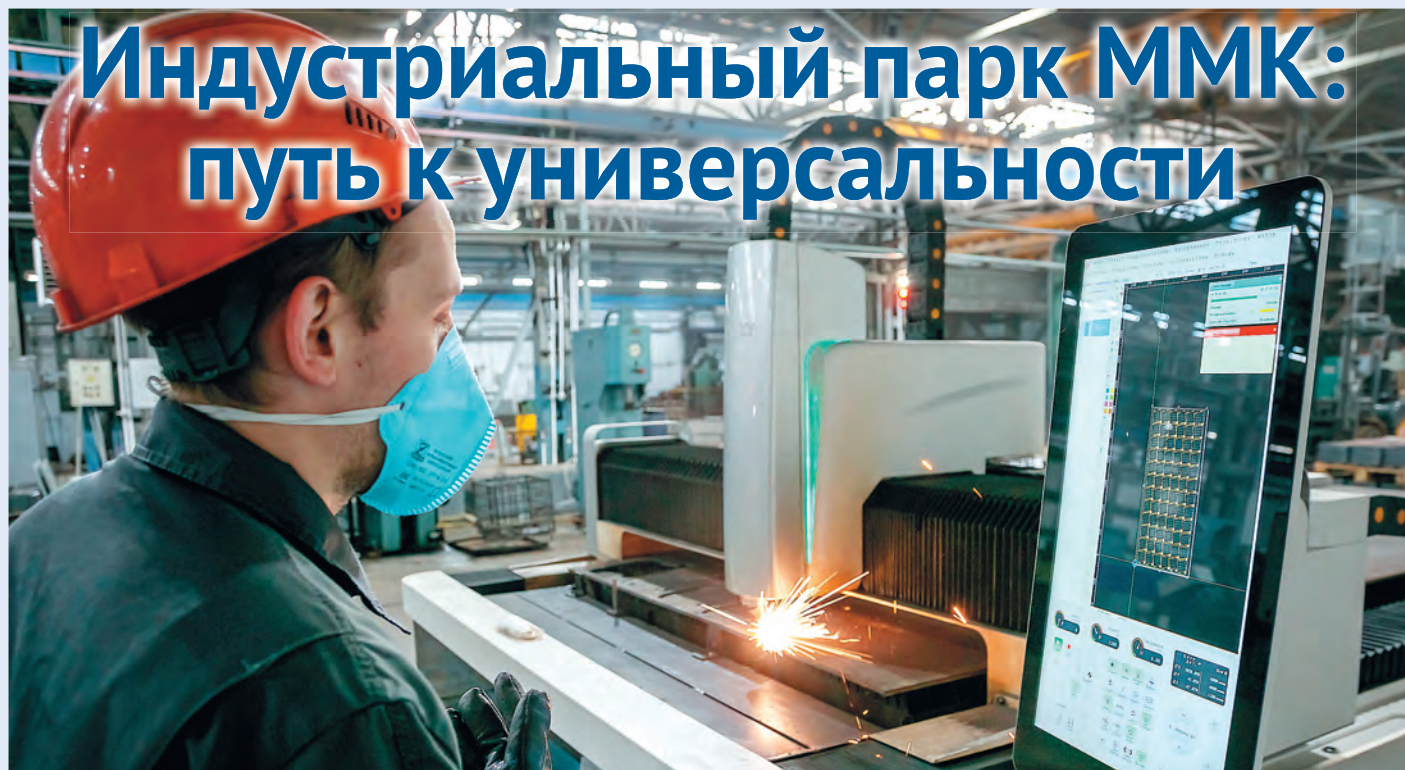
В лидерах — Свердловская область и Башкирия

Действующие, создаваемые и проектируемые индустриальные парки на территории Урало-Западносибирского макрорегиона, ед.



производственного типа «Алга» (в отличие от индустриальных парков ОЭЗ предоставляют резидентам значительные налоговые и таможенные льготы), где за пятилетку за счет средств республиканского бюджета в размере не менее 6,33 млрд рублей требуется построить инженерную, транспортную, социальную и иную инфраструктуру. Уже подписаны соглашения с девятью резидентами, которые планируют реализовать на территории ОЭЗ «Алга» инвестиционные проекты на сумму 26,1 млрд рублей, что позволит создать 2300 рабочих мест. Кроме того, республиканские власти очень рассчитывают, что в «Алгу» зайдет местный гигант — компания «Газпром нефтехим Салават» с инвестиционным проектом «Переработка природного газа в этилен и пропилен с полимеризацией олефинов». Этот масштабный проект с объемом инвестиций около 300 млрд рублей и созданием тысячи рабочих мест еще только прорабатывается, ведется выбор промышленной площадки.

Индустриальные парки и особые экономические зоны в российских регионах сегодня все больше заманивают на свои площадки не столько иностранных или инорегиональных инвесторов, сколько местные предприятия. И это хорошо: они часто годами вынашивают планы создания новых производств, но дополнительным стимулом к окончательному принятию решения об инвестировании могут послужить обещания налоговых и таможенных преференций, сокращающих период окупаемости проекта. Для региональных чиновников тоже гораздо выгоднее работать с хорошо знакомыми местными промышленниками, чем с заезжими инвесторами, которые часто склонны не двигаться дальше соглашений о намерениях. ■



Индустриальный парк ММК: путь к универсальности

В августе 2020-го индустриальному парку ММК исполнится четыре года. С момента создания площадки резиденты, «поселившиеся» на ней, вложили в производство более 650 млн рублей и создали более шестисот высокопроизводительных рабочих мест. Совокупно в бюджеты различных уровней они перечислили почти 230 млн рублей. Однако две трети площадей парка пока остаются свободными. Для обеспеченной энергоресурсами промтерритории это одновременно и отличная возможность для развития, и серьезный вызов

Магнитогорск. Май 2020-го. По территории бывшего калибровочного завода, а ныне индустриального парка ММК, снуют люди в масках, отчетливо слышен «шелест» уборочной техники, дезинфицирующей тротуары и проезжую часть. Сквозь него пробиваются стрекот сварки, лязг металлических заготовок и шум станков.

— Несмотря на сложные эпидемиологические условия, ни одно производство на нашей площадке приостановлено не было, — говорит директор «ММК-МЕТИЗ» **Александр Мухин**. — Достичь этого результата нам удалось благодаря реализации целого пакета оперативных мер. Среди них — содействие включению резидентов в список предприятий, имеющих право работать в условиях самоизоляции; обеспечение питанием людей, находящихся на площадке; приоритетное рассмотрение вопросов, связанных с заказами; непрерывные поставки сырья. Все это позволило резидентам чувствовать себя достаточно уверенно.

ДВАДЦАТЬ К ОДНОМУ

2019-й для парка ММК сложился довольно успешно. В области развития инфраструктуры управляющая компания площадки решила один из важнейших вопросов

— обеспечение теплом. Из строя была выведена старая неэффективная котельная, для собственных нужд парка построена новая блочно-модульная котельная мощностью 3,5 МВт, в строй введен километр газопроводной сети, обеспечивающей резидентов голубым топливом.

— Заметных результатов мы добились и с точки зрения застраиваемости территории, — комментирует директор «ММК-ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПАРК» **Владимир Дрёмов**. — За год мы увеличили ее на 20% до 105 тыс. кв. метров. На площадку пришли четыре новых резидента. Самый крупный из них — компания «Тервинго», планирующая в четвертом квартале 2020-го запустить производство высокопрочной стальной проволоки, которая используется как армирующий элемент в конструкции шин и других технологических изделий. Объем инвестиций в проект оценивается в 8,5 млрд рублей. Мощность предприятия составит 35 тыс. тонн продукции в год. На нем будет создано 250 высокопроизводительных рабочих мест. При заключении соглашения мы узнали, что руководство компании, решая, где открыть завод, просмотрело более 20 площадок, расположенных на территории России и стран СНГ. Но по совокупности преимуществ остановились на нашей.

Отмечу, что сегодня 80% металлокорда для покрышек в России импортируется. Поэтому вопросы со сбытом у этого нашего резидента едва ли возникнут.

Судя по отчетности парка, «старые» и «новые» резиденты за период с 2016 по 2019 год вложили в производство 650 млн рублей. Затраты на обустройство площадки со стороны управляющей компании за тот же период составили 33 млн. Пропорция почти двадцать к одному — один из лучших результатов среди индустриальных площадок России (в среднем по стране этот показатель составляет восемь к одному).

КОМПОНЕНТЫ УСПЕХА

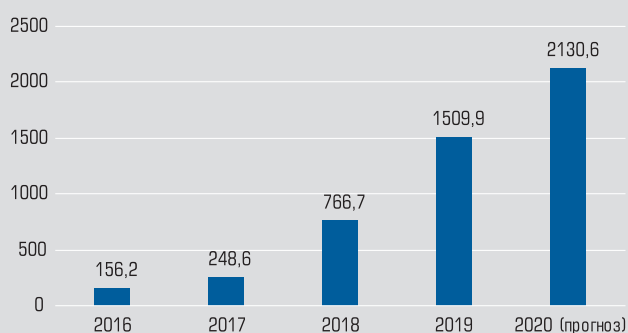
Объяснить магнитогорский «феномен» не так уж сложно. На наш взгляд, главную роль здесь играет совокупность пяти факторов. Первый — наличие «за забором» крупного потребителя и технологичного (готового быстро подстраиваться под требования, например, тех же кордовиков) поставщика сырья. Далеко не каждая площадка может похвастаться тем, что рядом с ней находится гигант, подобный ММК.

Второй фактор — льготы и преференции. Для резидентов парка установлена льготная арендная ставка, составляющая примерно половину от средней по городу. Одновременно, для компаний, «поселившихся» на площадке, благодаря поддержке Правительства Челябинской области обнулена ставка налога на имущество, а по налогу на прибыль она уменьшена на 3,5 п.п. Большое содействие оказывает Администрация города Магнитогорска. Для УК обнулена ставка налога на землю.

Третий фактор — интерес в развитии проектов со стороны Магнитогорского металлургического комбината.

За четыре года доходы резидентов парка должны вырасти более чем в 13 раз

Совокупная выручка резидентов «ММК-Индустриальный парк», млн рублей



— Наш парк с самого начала задумывался как механизм содействия малому и среднему бизнесу Магнитогорска и (как следствие) инструмент диверсификации экономики моногорода, — комментирует генеральный директор ММК **Павел Шиляев**. — У нас не было и по-прежнему нет цели извлекать из этого проекта прибыль. Все заработанное вкладываем в развитие. Кроме того, второй год подряд комбинат софинансирует проекты резидентов парка. Средства предоставляются на конкурсной основе для создания нового или расширения существующего производства. Сумма софинансирования в проекты резидентов определена до 15 млн рублей. В бюджете ММК на 2020 год под эти цели зарезервировано 100 миллионов.

Четвертый фактор — редкая для промышленных площадок инфраструктурная обеспеченность. Мощность по электричеству — 126 МВт, по газу — 10 тыс. кубометров в час, по питьевому водоснабжению — 170 кубов в час, а по промышленному — 1,4 тыс. кубов в час.

По территории промзоны проложено 14 км дорог и 13 км железнодорожных путей с выходами во внутренний парк ММК и на Южно-Уральскую железную дорогу. В непосредственной близости от площадки располагается один из крупнейших на Урале контейнерных терминалов (он ежедневно принимает тысячу вагонов сырья и отправляет около 700 вагонов готовой продукции). На самой площадке имеются подготовленные производственные и складские помещения с необходимым грузоподъемным оборудованием.

Наконец, пятый фактор — сервисность. Цель управляющей компании парка — стать для резидентов единым окном удовлетворения практически любых (в том числе узкопрофильных) потребностей. Сегодня в портфеле услуг УК — охрана объектов, ведение бухучета, правовое обеспечение, страхование, обучение персонала, организация питания, ремонт оборудования, оперативная медицинская помощь и предрейсовые осмотры, благоустройство территории.

— С момента своего создания мы пытаемся вывести некую универсальную формулу, понять, какой набор услуг позволит резиденту «не выходить» за периметр площадки, — замечает Владимир Дрёмов. — Прямо сейчас мы проводим анкетирование предприятий с це-

лью выявить наиболее востребованные сервисы и определить процессы, которые компании готовы отдать на аутсорсинг. Думаю, что пандемия внесет существенные коррективы в позицию производителей и они будут пытаться все непрофильные активности поместить вне своего контура.

СТАЛЬНЫЕ РЕКИ И МОЛОЧНЫЕ БЕРЕГА

Стратегически индустриальный парк ММК движется в двух направлениях. Первое — универсальность. На старте он задумывался как площадка для размещения металлоемких производств. Однако уже к 2018-му стало понятно, что 330 тыс. квадратных метров таким образом заполнить не удастся. Логика подсказывала: внимание нужно сконцентрировать на более или менее смежных отраслях (например, на машиностроении). Но в реальности эти планы оказались не столь интересны. В итоге сегодня индустриальный парк ММК находится на стадии переговоров с предприятием, занимающимся глубокой переработкой молока и выпуском изолята, использующегося в спортивном питании.

На площадке уже «осели» химики с производством моющих средств, концентратов на основе фосфорной кислоты, минеральных удобрений, резиденты, производящие продукцию из полиэтилена и деревообрабатывающим производством, занимающиеся изготовлением ящиков, европалет, катушек для проволоки и прочей тары.

— Сегодня мы позиционируем себя как парк, где могут разместиться предприятия практически любого профиля, — говорит Владимир Дрёмов. — Однако о своих металлургических корнях мы не забываем и крайне заинтересованы в энергоемких производствах (80 из 126 МВт у нас пока остаются свободными), таких, например, как литье.

Второе направление — наращивание в ручке доли услуг. Сегодня они формируют около 50% доходов, вторую половину «закрывает» аренда. Задача — довести соотношение до 70 на 30. Это мировой «золотой стандарт».

С момента запуска парка объем инвестиций резидентов в производство составил 656 млн рублей, создано более тысячи рабочих мест

Показатели деловой активности резидентов «ММК-Индустриальный парк»



Тактически в следующие два-три года УК индустриального парка ММК планирует масштабную модернизацию энергетической и транспортной инфраструктуры.

— Мы разработали пятилетний план мероприятий по реконструкции сетей и дорог, — рассказывает главный инженер «ММК-ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПАРК» **Руслан Ахметзянов**. — В числе первоочередных действий — прочистка и замена нескольких участков канализации, а также прокладка более километра труб для пожарно-питьевого водоснабжения. Одновременно мы работаем над оптимизацией электроснабжения и повышением энергоэффективности площадки: меняем лампы в прожекторах и железнодорожных мачтах с галогеновых на светодиодные — той же силы, но существенно меньшей потребляемой мощности. Что касается дорог, в этом году мы планируем отремонтировать около 300 метров железнодорожных путей (на это заложено около 10 млн рублей), а также переложить асфальт на тех участках, где мы будем менять водопроводные трубы. В течение пяти лет мы приведем в порядок всю транспортную инфраструктуру парка.

— Это классические проблемы brownfield-проектов, — добавляет Владимир Дрёмов. — Мы здесь не уникальны. Но надо понимать, что за год или за два все эти вопросы не решить. Наш парк — частная структура, живущая исключительно за счет собственной прибыли, в отличие от большинства гремящих на всю страну государственных индустриальных площадок.

В 2020 году в индустриальном парке ММК запланированы инвестиции в инфраструктуру в размере 56 млн рублей. План по EBITDA парка на 2020 год — 8 млн рублей, и эти средства тоже будут вложены в развитие. Никаких дивидендов учредители площадки (а с 2019-го их стало два: к ММК добавился «ММК-МЕТИЗ») с УК не требуют. Ожидания по суммарной выручке резидентов — 2,1 млрд рублей (плюс 41% к 2019-му), по среднесписочной численности работников — 916 человек (+60%), по заполняемости — 50%. «Да, это все еще меньше, чем у парков или ОЭЗ, скажем, Татарстана. Но мы еще достаточно молоды», — с оптимизмом говорит Владимир Дрёмов.

Ирина Перечнева

Новое место на глобальной карте

Чтобы встроиться в глобальные цепочки добавленной стоимости после пандемии, компании должны создавать новые продукты и наращивать компетенции, а государство — стимулировать кросс-секторальное взаимодействие

По оценке Конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD), в этом году объем мировой торговли из-за пандемии коронавируса COVID-19 сократится как минимум на 20%. Всемирная торговая организация ожидает спада в диапазоне от 13 до 32% в 2020 году. Прогноз Европейской комиссии по Евросоюзу — минус 10 — 16%. Как может измениться модель функционирования глобальных цепочек добавленной стоимости в мире и каковы в связи с этим перспективы российского несырьевого экспорта? Об этом мы разговаривали с директором по экономической политике НИУ «Высшая школа экономики» **Юрием Симачевым** и ведущим научным сотрудником Центра исследований структурной политики **Анной Федюниной**.

Окна возможностей

— *Как мировая торговля отреагирует на новые кризисные явления?*

А.Ф.: Как показал опыт кризиса 2008 — 2009 годов, в среднем объемы торговли в рамках глобальных цепочек добавленной стоимости падают на 10 — 15%, а иногда и на 20% больше, чем мировая торговля. Но восстановление этих цепочек происходит быстрее экономики в целом. В этот кризис сценарии, возможно, будут другими, потому что сейчас слишком много неопределенностей, да и экономика быстро не восстановится. Кроме того, предыдущие кризисы в мире развивались по общей траектории — во всех регионах мира обвал случался почти одновременно. Сейчас сценарий во многом зависит от траектории распространения коронавируса. Первая волна прошла в Китае, затем она перекинулась в Европу, сейчас в большей степени распространение идет в Индии и Латинской Америке. А поскольку технологические и кооперационные связи в рамках цепочек глобально распределены, не будет и одновременного восстановления.

Ю.С.: Действительно, нынешний кризис носит очаговый характер и напоминает лесной пожар: погасили в одном месте — разгорается в другом. Отсюда и возникает общая неуверенность, в том числе на уровне национальных правительств. Они начинают сталкиваться с дефицитом определенных позиций критически важных товаров. И это можно отнести к разряду плохих уроков, потому

что резко усиливаются голоса тех, кто говорит: «Вот видите, у нас нет разного рода безопасности — пищевой, фармацевтической и так далее, поэтому давайте будем все делать сами». И это не лучший сценарий в целом для развития мирового производства и торговли.

А.Ф.: В то же время именно сейчас у отдельных стран и их экспортеров появляются окна возможностей. Учитывая возникновение провалов в цепочках, компании-производители начинают перестраховываться и ищут альтернативные источники для поставок, в том числе комплектующих. Поэтому поставщики таких комплектующих могут попробовать найти для себя альтернативные рынки сбыта.

— *Сегодня многие бизнес-процессы перешли в онлайн, насколько ускоренная цифровизация повлияет на будущую конфигурацию мировой торговли?*

А.Ф.: Пандемия в значительной степени изменила глобальные коммуникации, здесь тоже процессы перешли в дистанционный формат, в частности появилось много новых цифровых платформ для торговли и коммуникаций.

Ю.С.: Процесс цифровой трансформации бизнеса, который получил ускорение во время пандемии, в значительной степени позволяет снизить барьеры и издержки для малых и средних предприятий по выходу на экспортные рынки и включению в различные элементы цепочек. И сейчас в мире начинается дискуссия о формировании уже не цепочек, а сетей, а это более сложная категория.

А.Ф.: Российский экспорт преимущественно ориентирован на страны СНГ, это обусловлено тем, что на этой территории уже решены вопросы, связанные с сертификацией продукции, стандарты большинства стран сближены. Но с развитыми странами стандарты сильно расходятся. Вряд ли крупный бизнес сможет быстро переориентироваться, а вот быстрорастущие средние компании вполне могут использовать этот шанс для выхода на новые географические рынки.

— *В каких направлениях можно искать новые перспективные ниши для российских экспортеров?*

А.Ф.: По нашему мнению, эти возможности находятся на стыке отраслей, и именно здесь стоит искать решения по созданию новых продуктов. Проиллюстрирую этот тезис конкретным примером. В России достаточ-



Юрий Симачев: «Быстрого восстановления мировой торговли не будет. Компании должны использовать это время для того, чтобы наращивать компетенции»

но сильно развита химическая промышленность, есть отдельные успехи у компаний текстильной отрасли. И сейчас можно, используя потенциал обоих секторов, попробовать создать новые высокотехнологичные материалы для производства спортивной, профессиональной, защитной одежды, причем сразу же с ориентацией на внешние рынки.

— *Понятно, что пандемия усилила спрос на защитную одежду, но насколько перспективен этот рынок в долгосрочной перспективе?*

Ю.С.: Спрос на защитную одежду в массовом сегменте был всегда. Специальные комплекты постоянно требуются для пожарных, врачей, спасателей вне зависимости от пандемии. Но сейчас к этому направлению повышенное внимание, и можно использовать момент. Мы говорим в данном случае о возможности выхода в брендовые сегменты, например, производство одежды для туризма и спорта. В этом сегменте необходима одежда с уникальными свойствами — она должна не промокать, обеспечивать определенный температурный режим, комфорт, быть устойчива к огню и так далее. При этом она должна быть красивой и удобной. И создать такие свойства можно только при помощи инноваций, объединяя научно-исследовательские достижения в химической и текстильной промышленности. Сегодня именно в потребительском сегменте сосредоточено огромное количество инноваций. Посмотрите любую современную детскую коляску, она просто вся увешана патентами. А спортивный товар, например, теннисная ракетка? Огромные ресурсы в мире идут на научные исследования по совершенствованию таких продуктов. Мы привели только один пример. Аналогичные идеи и решения на стыке отраслей можно найти в деревообработке и других секторах.

Дружественные инструменты поддержки

— *Какие инструменты стимулирования и поддержки идей в создании таких продуктов нужно задействовать?*



Анна Федюнина: «Возможности завоевания новых рынков находятся на стыке различных отраслей, и именно здесь нашим экспортерам стоит искать решения по созданию новых продуктов»

А.Ф.: Во-первых, нужно очень грамотно использовать экономический эффект, связанный с девальвацией рубля. Это очередной шанс для национальных производителей. В нашей экономической истории таких этапов было много, но все они по большому счету не приводили к яркому всплеску экспорта высокотехнологичной продукции. Как правило, экономика получала краткосрочный эффект от полугода до полутора лет. Компании, прорвавшиеся на внешние рынки благодаря этому эффекту, быстро с них уходят. И важно с точки зрения государственной политики думать о том, как предприятиям закрепиться в новых нишах.

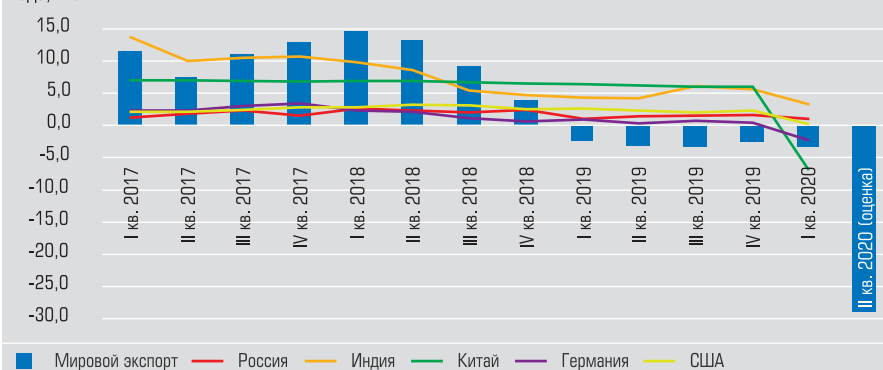
Ю.С.: К числу инструментов я бы отнес стимулирование кросс-секторального взаимодействия. Можно использовать, например, связанные гранты, такие модели активно применяются для развития отношений между научными организациями и бизнесом. Эта логика применима и для проектов, связанных с производством сложной технологической продукции. Модель может быть следующей: грант получает конечный производитель, и эти средства используются для того, чтобы сформировать новую цепочку, организовать модернизацию кооперационной линейки с включением предприятий из других отраслей.

Отмечу также, что новые идеи необходимо быстро проверять на осуществимость. Проблема наших институтов развития в том, что решения принимаются довольно медленно, а в некоторых инновационных проектах счет идет даже не на недели, а на дни. Поэтому и нужны гранты быстрого реагирования, когда компании могли бы получить ответ через 10 — 15 дней, неважно какой, положительный или отрицательный.

И еще одно наблюдение. У нас поддержку получают прямые экспортеры. Но у них в рамках кооперации есть партнеры, в том числе и внутри страны, от которых в конечном итоге во многом зависит успешность всего проекта. Поэтому необходима программа поддержки косвенных экспортеров или

ВВП Китая острее других реагирует на спад мирового экспорта

Динамика мирового экспорта и номинального ВВП стран БРИКС и ОЭСР, квартал к кварталу предыдущего года, в %



Источники: Расчеты НИУ ВШЭ, данные WTO, OECD, Росстат, прогноз динамики мирового экспорта в 1 — 2 кварталах 2020 — данные UNCTAD

национальная схема предоставления субсидий экспортерам в интересах развития сетей субподряда. Все это находится в логике выстраивания национальных фрагментов глобальных цепочек добавленной стоимости.

— Некоторые развивающиеся страны выстраивают внутренние цепочки для того, чтобы сократить зависимость от импорта промежуточных товаров при производстве высокотехнологичной продукции. Насколько такой подход оправдан?

А.Ф.: Если мы целиком закрываем входной импорт, мы сразу себе резко портим качество конечной продукции, то есть проигрываем в соревновании за потребителя. Развитие сложного производства на территории страны с подключением импортных комплектующих представляет собой часть экспортной стратегии. Если экономика заточена на производство очень простых товаров, сложно на этой базе сразу научиться делать высокотехнологичный продукт. Импорт сложных полуфабрикатов и комплектующих, в том числе для последующей разработки продукции с высокой добавленной стоимостью, — важная государственная задача. Кстати, Россия по статистике отличается наименьшей зависимостью от импорта в последующем производстве более сложных товаров.

— Практика говорит обратное. На разного рода конференциях мы часто слышим от иностранных и российских компаний об отсутствии на российском рынке необходимых составляющих продукта, которые им приходится импортировать.

Ю.С.: Зависимость надо правильно интерпретировать. Статистика говорит об удельном весе использования импорта, и по этим показателям наша экономика менее зависима от импорта, чем экономика стран ЕС. Однако важно выделять те позиции, когда импорт критичен для производителя, когда нет внешних альтернатив. К сожалению, по многим позициям у нас провал компетенций.

— Нужно ли в этой связи переформатировать нацпроект по поддержке экспорта?

Ю.С.: Самое первое, от чего, наверное, надо отталкиваться: быстрого восстановления мировой торговли и экономики не будет. Мы считаем, компании должны рассмотреть возможность значительного наращивания собственных компетенций, в том числе через поиск технологически продвинутых субподрядчиков.

— Стоит ли в нацпроекте пересмотреть меры поддержки экспортеров или добавить новые?

Ю.С.: Лет 15 — 20 назад у нас был скудный инструментарий. Сейчас мер поддержки достаточно. Проблемы в другом. Например, я вижу серьезные ограничения в развитии экспорта, связанные с контролем за эффективностью использования государственных ресурсов по каналам поддержки. Этот контроль очень прямолинейный, он идет по формальным показателям. В результате резко повышаются риски для добросовестных экспортеров и инноваторов. Эта проблема одна из самых серьезных. Именно из-за таких ограничений компании тянет в другие юрисдикции: там более дружественные инструменты поддержки, там больше ставка на репутационную ответственность.

— Каков ваш прогноз восстановления мировой торговли?

Ю.С.: Никто не знает, как будет развиваться экономика. Возможно, месяца через два-три правительства придут уже к более обоснованному обсуждению, на какой основе двигаться дальше. Пока же охарактеризовать сценарии невозможно. Если будет вакцина, и вакцина будет эффективной, принципиальным образом может поменяться ситуация при всех алармистских призывах.

А.Ф.: Не стоит сбрасывать со счетов и другие факторы кроме пандемии. К примеру, разворачивающийся сейчас новый конфликт между США и Китаем. Эти страны являются крупнейшими игроками на большинстве рынков, конечно, это будет оказывать влияние на мировую торговлю, в том числе и цепочки добавленной стоимости.



Павел Кобер

Первому десятилетию ЕГЭ поставлена научная оценка

Выпускники школ из небольших городов стали гораздо чаще выезжать за высшим образованием в другие регионы, а родители значительно увеличили расходы на образование своих детей, показало первое исследование эффектов введения ЕГЭ

Реформа 2009 года, обязавшая российские вузы принимать решение о зачислении абитуриентов на основании результатов единого государственного экзамена (ЕГЭ), привела к троекратному увеличению показателей географической мобильности среди выпускников школ из небольших и малых городов. Таков главный вывод исследования, проведенного интернациональным коллективом экономистов в составе профессора департамента экономики Университета Эссекса (Великобритания) **Марко Францескони** и доцентов Международного института экономики и финансов (НИУ ВШЭ, Москва) **Фабиана Слонимчика** и **Анны Юрко**.

По сути, это первое исследование, которое оценивает эффекты введения ЕГЭ по широкому кругу показателей. Авторам работы была присуждена Национальная премия по прикладной экономике 2020 года*.

Напомним, до 2009 года зачисление абитуриентов производилось по результатам экзаменов, имевших в каждом вузе свою специфику. Реформа обязала высшие учебные заведения принимать решения о зачислении на основании баллов, полученных выпускниками школ при сдаче единого государственного выпускного экзамена.

На положении афроамериканцев 60-х

Исследователи задались целью изучить, как введение ЕГЭ повлияло на географическую мобильность абитуриентов и социально-экономическое поведение их родителей.

И столкнулись с ограниченностью данных о высшем образовании в постсоветской России. К примеру, в открытом доступе они не обнаружили данных о происхождении студента (является ли он иногородним или местным), качественной информации в целом о миграции внутри нашей страны. Авторы использовали большую базу данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения РМЭЗ НИУ ВШЭ. Это лонгитюдное исследование (изучается одна и та же группа объектов (или людей) в течение времени, за которое эти объекты успевают существенным образом поменять какие-либо значимые признаки), которое проводится с 1994 года по репрезентативной выборке из нескольких тысяч домохозяйств.

На основании изученных материалов и собственных расчетов исследователи делают вывод, что до реформы 2009 года доступ в российские вузы характеризовался очень высокой степенью неравенства: «Абитуриенты из семей с низким социально-экономическим положением (СЭП) имели значительно более низкие шансы подать за-

явки в вузы и получить высшее образование, чем абитуриенты с высоким СЭП. Например, данные Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения 2006 года показывают, что около 65% людей в возрасте 25 — 29 лет, имеющих высшее образование, указывали, что их отец также имел высшее образование, в противовес 20% тех, чей отец не имел такого образования. Такая значительная разница в 45% двукратно превышает показатель, наблюдаемый в США при сравнении детей из семей с низким и высоким доходом за последние 40 лет, и сравнима с разницей показателей белых и афроамериканских выпускников колледжей, наблюдавшейся в 1960-е годы».

Другой важный аспект разрыва в показателях получения высшего образования в России до 2009 года — география происхождения выпускников вузов: «До 2009 года менее 20% молодых россиян были рождены в десяти крупнейших городах страны, и тем не менее именно они составляли 60% от общего количества выпускников университетов, тогда как лишь один из десяти выпускников был рожден в небольшом городе или в сельской местности, при том что таковые составляли около половины населения страны возраста абитуриентов». Это объясняется тем, что домохозяйства малых городов и других периферийных районов имели совокупный доход на 40 — 50% ниже, чем доход в больших городах, даже после принятия в расчет размера семьи и стоимости жизни на местах.

Сторонники введения ЕГЭ утверждали, что в результате реформы значительно снизятся затраты на поступление в вузы, особенно для студентов из периферийных регионов, жи-

* Присуждается раз в два года за выдающиеся опубликованные научные работы, посвященные анализу российской экономики на страновом, отраслевом, региональном уровне или на уровне отдельных компаний. Учредители — НИУ ВШЭ, Российская экономическая школа, Уральский федеральный университет в лице Института экономики и управления, Ассоциация независимых центров экономического анализа, Институт мировой экономики и международных отношений, журнал «Эксперт».

вущих далеко от больших городов, где расположены элитные университеты (к примеру, более 200 вузов расположены в Москве и Санкт-Петербурге). Поскольку поступление на основе баллов ЕГЭ означало бы, что абитуриенту не нужно готовиться к экзаменам в различных университетах и сдавать их отдельно по каждой выбранной программе. Дореформенные расходы включали в себя деньги и время, необходимое на подготовку (в дополнение к подготовке к школьным выпускным экзаменам), расходы на материалы для подготовки, учебники и репетиторов, а также затраты на проезд до места сдачи вступительных экзаменов и временное проживание там.

«Другие возможные расходы дореформенного периода были связаны с коррупцией и фаворитизмом, которые снижали шансы абитуриентов из периферийных регионов в сравнении с жителями больших городов, отчасти потому что у последних было больше понимания и прямой доступ к системе приема в вузы и ее работникам, доступ к материалам для подготовки к университетским экзаменам, а также посещение подготовительных курсов, которые составляли значительную часть дополнительного дохода университетских преподавателей», — говорится в исследовании.

Введение ЕГЭ должно было способствовать уменьшению сложностей, связанных с большими затратами на поступление, а также позволить абитуриентам подавать заявки сразу в несколько вузов и на несколько программ, что было чрезвычайно сложно в дореформенный период. Реформа подразумевала демократизацию доступа к высшему образованию для большой группы молодых людей, проживающих в малых городах России, не имеющих или почти не имеющих институтов и университетов. Насколько оправдались эти ожидания за прошедшее десятилетие?

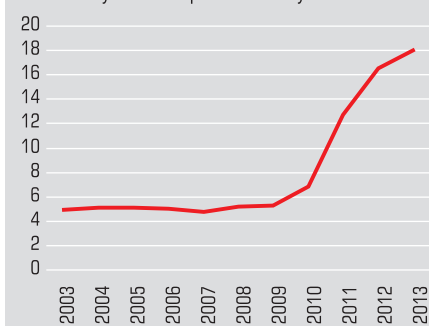
Эффекты демократизации

Чтобы изучить эффекты реформы на географическую мобильность абитуриентов, авторы работы рассматривают несколько различных, но связанных между собой блоков информации. Например, анализируется мобильность с точки зрения места происхождения семьи с использованием данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения за период с 1994 по 2014 год. Сравниваются возможности покинуть родительский дом для учеников 11 класса, на которых повлияла реформа ЕГЭ, с аналогичными возможностями для детей той же возрастной группы, не учащихся в 11 классе. Исследование показывает, что показатель количества уезжающих от родителей детей резко увеличивается сразу после реформы для первой группы, тогда как мобильность второй группы остается неизменной.

Также показывается, что влияние реформы на географическую мобильность суще-

С 2009 года показатель значительно растет

Миграция лиц в возрасте 16 — 19 лет в % от числа поступивших в российские вузы



Источник: European Economic Review

Введение ЕГЭ практически не увеличило количество поступающих в вузы выпускников сельских школ, в отличие от городских. Отчасти — из-за низкого качества школьного образования

ствуется лишь в тех местах, где нет больших вузов. Метод сравнения разностей позволяет выявить, что доля выпускников школ в малых городах России, которые покинули родительский дом по окончании школы, увеличилась на 12 процентных пунктов вследствие реформы ЕГЭ — это трехкратное увеличение по сравнению с показателями мобильности до 2009 года. Речь идет именно о тех городах, которые характеризуются неудовлетворенным спросом на высшее образование и где школьное образование доста-

точно высокого качества. Что интересно, исследование не выявило никакого значительного влияния ЕГЭ на мобильность выпускников школ в сельской местности, отчасти из-за низкого качества школьного образования.

Рост географической мобильности выпускников школ определили два важных фактора. Первый — социально-экономический статус родителей, в соответствии с которым наличие родителей с высшим образованием является ключевой предпосылкой к мобильности. Второй — это информация: школьники старших классов из небольших и малых городов стали единственными, кто в результате реформы с введением ЕГЭ показали рост намерений поступать в вузы. Следовательно, реформа изменила их ожидания.

«Предполагаемый эффект реформы ЕГЭ на географическую мобильность значительный, он <...> обуславливает около одной пятой всей межрегиональной миграции в России в годы после реформы», — заключают исследователи, утверждая, что «реформа ЕГЭ сыграла ключевую роль в увеличении доступа к высшему образованию для менее благополучных молодых людей, которые бы в ином случае не поступили в университет в России».

Кроме того, авторы работы обнаружили, что введение ЕГЭ привело к неожиданным результатам в других областях. Так, увеличение мобильности абитуриентов с целью поступления в университет сопровождалось ростом на 40 — 50% финансовых трансферов от родителей к детям во время принятия решения о переезде, а также увеличением на 70% расходов домохозяйств на образование во время последнего года обучения ребенка в школе. «Это указывает на значительные инвестиции, сделанные значительной частью дальновидных родителей, проживающих в малых городах, в отношении своих детей. В отсутствие реформы таких инвестиций бы не было. Едва ли эти изменения являются нежелательными», — подчеркивается в исследовании.

При этом исследователи не нашли доказательств того, что реформа привела к непредсказуемым и неблагоприятным изменениям в поведении родителей, в частности, это не повлияло на основные категории потребления домохозяйств и на разводы среди родителей.

В то же время авторы работы приходят к выводу, что «с помощью значительного снижения расходов на поступление реформа сделала доступ к высшему образованию более демократичным и легким для всех студентов, особенно для менее благополучных регионов России» (здесь имеются в виду малые города, обделенные вузами). Будет ли вызванный реформой ЕГЭ более равный доступ к высшему образованию иметь долгосрочный эффект и последствия для социальной мобильности, семейной жизни и политической демократизации в России — станет понятно в более долгосрочной перспективе. ■

Артём Коваленко

Как быть востребованным университетом

Всё просто: надо всего лишь объединить в одном пространстве лучшие компании, передовые технологии и сильных выпускников



Виктор Кокшаров: «Мы создаем университет мирового класса в центре Евразии»

Уральский федеральный университет подтвердил статус одного из ведущих вузов России по уровню востребованности выпускников у работодателей. В рейтинге лучших российских университетов RAEX-100 (в 2020 году в исследовании приняли участие 164 вуза) по этому показателю УрФУ занял шестое место, поднявшись на одну позицию, по сравнению с прошлым годом. Вуз также поднялся на три места по показателю «Условия для получения качественного образования». В общем рейтинге УрФУ остался на 12-м месте.

— С каждым годом конкуренция среди российских вузов только усиливается, несмотря на это, нам удается успешно развиваться, оставаясь в числе ведущих университетов страны, — комментирует результаты ректор УрФУ **Виктор Кокшаров**. — Более того, по ряду показателей мы уверенно растем и опережаем другие ведущие вузы. Востребованность выпускников у работодателей и качество предлагаемого образования — важнейшие показатели работы университета. Именно на это в первую очередь смотрят абитуриенты и их родители, выбирая место для получения высшего образования.

Виктор Кокшаров подчеркнул, что работодатели и домохозяйства предъявляют повышенные требования к университету. Как им соответствовать?

Партнерство и инновации

Первое условие — формирование экосистемы развития науки, образования и инноваций. В 2019 году на «Иннопроме» подписано соглашение о создании на базе УрФУ Уральского межрегионального научно-образовательного центра мирового уровня (НОЦ). Участниками соглашения стали Свердловская, Челябинская и Курганская области. Всего в рамках федерального нацпроекта «Наука» в России в течение шести лет появится 15 таких центров. По инициативе УрФУ, который также выступает в роли проектного офиса, создан один из первых таких центров, он получил название «Передовые производственные технологии и материалы». НОЦ объединит потенциал университетов и реального сектора экономики.

Сейчас в его состав входит 78 предприятий, организаций науки и образования. Крупнейшие индустриальные партнеры — Группа Синара, ИРМ, ЮУПК, НПО автоматики и др.

По словам Виктора Кокшарова, проделана большая работа с уже вошедшими в состав центра участниками, а также с теми, кто только планирует присоединиться: «Технологические проекты в области аэрокосмического и авиастроения, экологии промышленности и городской среды, новых материалов, энергетики, которые соответствуют направлениям НОЦ, станут фундаментом его программы действий в последующие годы».

Председатель Совета директоров Трубной металлургической компании, президент Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей, глава Наблюдательного совета УрФУ **Дмитрий Пумпянский** уверен, что НОЦ поможет укрепить промышленный потенциал региона и повысить конкурентоспособность отечественной науки и индустрии: «Новая структура позволит увеличить объем прикладных исследований, создаст условия для разработки конкурентоспособных технологий и их скорейшего внедрения. Ее задача — развивать инновации на основе эффективного взаимодействия университетов, академической науки и производства. Предприятия заинтересованы в активизации этого процесса, это даст реальный экономический эффект как за счет новых продуктов, так и технических решений».

В мае сформирован наблюдательный совет центра. Его возглавил полпред президента России в Уральском федеральном округе **Николай Цуканов**. Именно он в прошлом году обратился с просьбой о поддержке НОЦ в госкорпорации, предприятия которых располагаются в округе.

— Деятельность участников НОЦ способствует развитию федерального округа и способна принести значительный экономический эффект в предстоящие 5 — 10 лет, — отмечает Николай Цуканов. — Предприятия получают ресурс для модернизации производств и повышения конкурентоспособности. Нужно приложить максимальные усилия для того, чтобы в полной мере реализовать заявленную концепцию НОЦ и сделать его одним из ключевых драйверов в развитии регионов.

В состав Набсовета НОЦ также вошли первый заместитель министра промышленности и торговли РФ **Сергей Цыб**, губернатор Свердловской области **Евгений Куйвашев**, губернатор Челябинской области **Алексей Текслер**, губернатор Курганской области **Вадим Шумков**, генеральный директор Государственного ракетного центра имени академика В.П. Макеева **Владимир Дегтярь**, генераль-



Количество совместных публикаций ученых вуза с зарубежными коллегами ежегодно увеличивается на 20 — 30%

ный директор компании «Курганстальмост» **Николай Парышев** и Дмитрий Пумпянский.

— Мы объединяем усилия трех регионов для укрепления глобальных конкурентных преимуществ территорий, — говорит Алексей Текслер. — Прежде всего за счет роста инновационной активности и развития научно-производственной кооперации. Растет число предприятий, стремящихся войти в НОЦ, это говорит о том, что выбранный путь — верный. Предприятия заинтересованы развиваться. В конечном счете развитие именно высокотехнологичной индустрии позволит совершить столь нужный сегодня рывок в промышленности.

— Сейчас мы готовим заявку на федеральный конкурс, в рамках которого будут созданы пять НОЦ, и считаем, что у нас есть хорошие шансы представить достойную заявку. Победа в конкурсе даст уже созданному научно-образовательному центру федеральный статус, — подчеркивают в университете.

В ближайшее время правительства областей, выделившие средства на поддержку проектов НОЦ, на конкурсной основе определят первых получателей субсидий. Кроме того, участникам коллаборации будут предоставляться налоговые и неналоговые меры поддержки, они будут участвовать в государственных программах.

Усилить позиции центра также позволит участие УрФУ в программе стратегического академического лидерства Минобрнауки России. В рамках программы университет планирует активно взаимодей-

вать с Уральским отделением РАН и с индустриальными партнерами. Важной особенностью такой работы будет обновленная модель деятельности вуза, предполагающая, с одной стороны, существенный вклад в развитие региона или конкретной отрасли, а с другой — усиление глобальной конкурентоспособности и экспорта образовательных услуг. В руководстве УрФУ уверены — вуз способен решать эти задачи, опираясь на коллектив, партнеров и поддержку региональной власти.

Международная репутация

Второе условие — международное признание. УрФУ — один из ключевых участников проекта «5 — 100». Над программой повышения глобальной конкурентоспособности он начал работу еще в 2012 году. Об успешной работе механизмов внутренней трансформации свидетельствует динамика продвижения в престижном рейтинге QS World University Ranking — за год сразу на 33 строчки, а за весь период действия программы почти на 300 позиций вверх. УрФУ занял 331-е место в мире из более чем 20 тыс. университетов, укрепив показатели академической репутации и интернационализации. По мнению ректора, подъем в свежем рейтинге QS — результат последовательной работы вуза на протяжении нескольких лет:

— Мы видим заметный прирост в академической репутации — на 75 позиций в сравнении с прошлым годом. Кроме того, на успехе в рейтинге сказалось и увеличение на 58 позиций по показателю доли иностранных студентов.



В университет поступают абитуриенты из более ста стран

Университет продвигается на мировой арене также благодаря совместным исследованиям с ведущими зарубежными учеными, участию ученых вуза в авторитетных научных мероприятиях других стран, организации крупных международных мероприятий у себя.

Весной 2020 года вуз совершил рывок в предметных рейтингах QS World University Rankings by Subject. Университет находится в группе 101 — 150 рейтинга по философии, 151 — 200 по археологии, 201 — 250 по математике, входит в 300 лучших университетов мира по лингвистике, топ-400 по материаловедению. Эксперты отметили рост УрФУ в экономических предметных областях: бизнес и менеджмент (401 — 450 позиция), экономика и эконометрика (451 — 500 позиция).

Вуз также укрепился в группе 251 — 300 рейтинга университетов стран с динамично развивающимися экономиками, составленного Times Higher Education. Ключевые факторы успеха — привлечение иностранных студентов, аспирантов и преподавателей, сотрудничество с ведущими мировыми вузами и публикационная активность. Количество совместных публикаций с зарубежными исследователями ежегодно увеличивается на 20 — 30%.

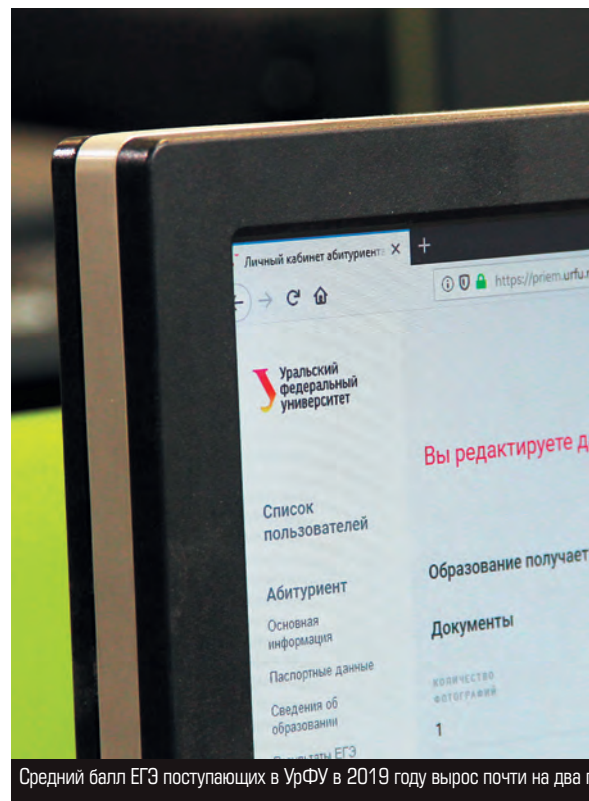
Цифра и интеграция

Третье условие — активное внедрение и использование цифровых технологий как в образовательном процессе, так и в работе с партнерами. В сентябре УрФУ запустит цифровой сервис для взаимодействия с предприятиями. Личный кабинет пар-

тнера станет одним из ключевых компонентов вузовской системы управления на основе данных, нацеленной на привлечение внешних ресурсов и интеграцию. По словам проректора УрФУ по развитию образовательной деятельности **Андрея Созыкина**, новый сервис позволит сделать университет еще более открытым, прозрачным для работодателей. После регистрации можно получить доступ ко многим возможностям, которые предлагает вуз: найти студентов на практику, стать индустриальным партнером для проектного обучения — подать заявку от компании с темами проектов, над которыми будут работать студенты. Это позволит будущим специалистам получить важный проектный опыт и ближе познакомиться с конкретным предприятием.

В личном кабинете партнера также можно будет узнать, какие в университете проводятся мероприятия для студентов, стать участником хакатонов, ярмарок вакансий и других мероприятий, направленных на развитие карьеры.

— Реализуемые в вузе проекты нацелены на то, чтобы создавать контент и цифровые решения, в том числе для индустриальных компаний. Нам очень важно организовать плотное сотрудничество с предприятиями. Мы хотим иметь как можно больше новых промышленных партнеров, компаний цифровой экономики, некоммерческих организаций и органов власти, чтобы все курсы и цифровые сервисы применялись на практике, — заявил первый проректор по экономике и стратегическому развитию **Даниил**

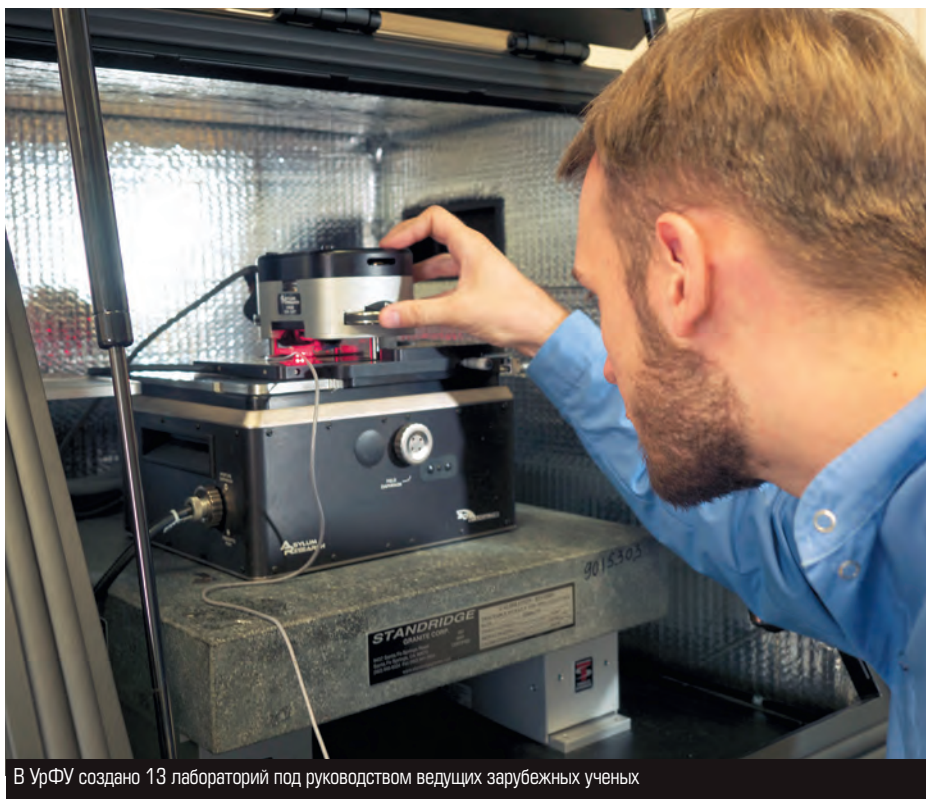
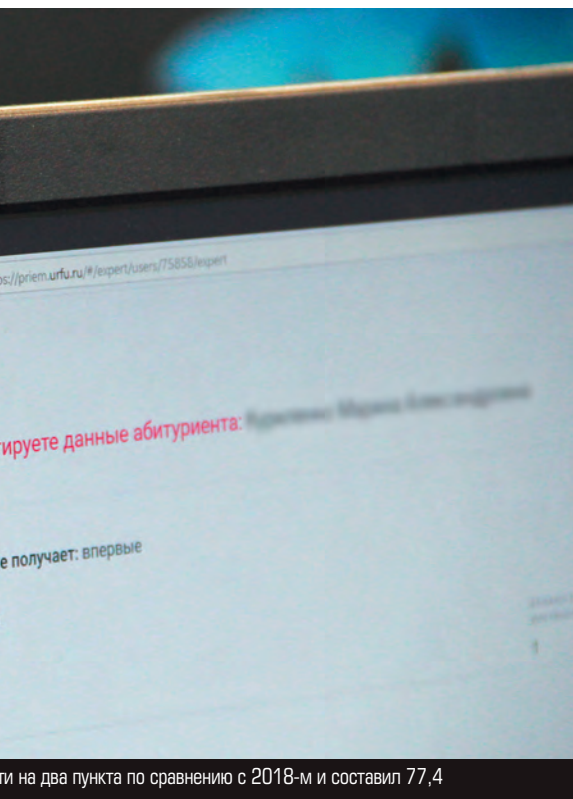


Средний балл ЕГЭ поступающих в УрФУ в 2019 году вырос почти на два

Сандлер. — Кроме того, большую пользу могут принести образовательные программы повышения квалификации для сотрудников индустриальных компаний — «Цифровые промышленные технологии», «Цифровые технологии в энергетике», «Цифровые технологии в строительстве», «Сквозные информационные технологии».

Цифровые элементы повсеместно внедряются в УрФУ. В прошлом году вуз победил в конкурсе Минобрнауки РФ на внедрение модели цифрового университета и создание международного научно-методического центра для распространения лучших практик подготовки кадров в области математики, информатики и технологий. На реализацию этих проектов университет за три года получит 647 млн рублей. Программа цифровой модели предполагает не только цифровую трансформацию УрФУ, но и последующее распространение модели этой деятельности на другие вузы. Сейчас Уральский федеральный — единственный российский университет, прошедший аккредитацию всех образовательных программ, включая онлайн-курсы. Во всем мире более 100 тыс. человек используют курсы, разработанные в УрФУ.

— Вуз успешно преодолел трудности, вызванные пандемией. Технологически и методологически он был к этому готов. Сложная ситуация подтвердила выбранные университетом приоритеты — внедрение современных образовательных технологий, связанных с индивидуальными образовательными траекториями, проектным обучением, модульной систе-



В УрФУ создано 13 лабораторий под руководством ведущих зарубежных ученых

мой. Это требует перестройки, — говорит Виктор Кокшаров. — Частично используемая сейчас модель останется, поскольку в определенной мере это удобно, обеспечивает большой охват, быструю реакцию и индивидуализацию обучения. В дистанте общение становится более интенсивным и, мы надеемся, более эффективным. Каждый может выступить, представить материалы, задать вопросы. Очень важно, что в режиме онлайн проводятся научные форумы и конференции, это позволяет привлечь как можно больше специалистов, магистрантов и студентов. Активно внедряются автоматизированные системы, связанные с бухгалтерским, кадровым и иными видами учета (подробнее о том, как вуз перестроился на дистанционный формат, читайте в эксклюзивном интервью с Виктором Кокшаровым «Время себя прокачать», «Э-У» № 23 — 25 от 15.06.2020).

Талантливые абитуриенты

Четвертое важнейшее условие — эффективная кампания по привлечению сильных абитуриентов. В 2020 году УрФУ открыл прием документов 17 июня, одним из первых в стране. В университете созданы все условия для поступления в дистанционном формате: 1,4 тыс. абитуриентов воспользовались личным кабинетом в первые часы работы сервиса.

— Личный кабинет абитуриента помогает сформировать весь пакет документов автоматически. Для этого достаточно внимательно заполнить предлагаемые данные, распечатать полученные файлы, под-

писать их и отправить сканированными файлами в приемную комиссию, — подчеркнула директор центра нового приема УрФУ Юлия Попова. В приемной комиссии отмечают, что сформировать пакет документов можно сразу после получения аттестата или другого документа об образовании. Дождаться результатов ЕГЭ необязательно: они автоматически будут подгружаться из Федеральной базы свидетельств, после чего абитуриент появится в конкурсных списках.

С 20 июня желающие поступить в УрФУ на бюджет по направлениям бакалавриата и специалитета очной формы обучения смогли воспользоваться сервисом «Поступление в вуз онлайн» на портале госуслуг. Университет стал одной из 54 образовательных организаций, использующих сервис в пилотном режиме.

— Мы открыли набор на 6380 бюджетных мест, еще более 5 тыс. мест будут доступны на контрактной основе. При этом УрФУ сохраняет стоимость обучения на уровне 2019 года, а по 29 популярным направлениям бакалавриата и специалитета она будет снижена, — комментирует директор по образовательной деятельности Сергей Князев. — Идет прием на шесть новых направлений подготовки и специальностей. Среди них — «Медицинская кибернетика», «Телевидение», «Судебная экспертиза», «Перевод и переводоведение», «Психология служебной деятельности». Впервые в УрФУ появляется образовательная программа в области педагогического образования «Методика преподавания иностранных языков».

Университет сохранил полный перечень скидок для абитуриентов, поступающих на контрактной основе. Обучение может стоить меньше, в зависимости от баллов ЕГЭ или при внесении предоплаты. Впервые запущены и специальные гранты: поступающие на отдельные образовательные программы института экономики и управления УрФУ могут рассчитывать на финансовую поддержку, покрывающую стоимость обучения полностью или частично.

Для подтверждения намерения поступить на конкретную образовательную программу летом приемной комиссией достаточно подписанного согласия о зачислении. Оригиналы документа об образовании абитуриенты будут сдавать в начале учебного года.

Специалисты приемной комиссии и руководители образовательных программ готовы к ежедневным консультациям абитуриентов в дистанционном формате. Для этого в соцсетях с 1 июня запущена серия онлайн-консультаций об особенностях поступления и содержания конкретных образовательных программ. Прошедшие консультации уже собрали более 40 тыс. просмотров.

Познакомиться с инфраструктурой УрФУ поможет виртуальный тур, подготовленный специально к старту приема фотоклубом УрФУ. 3D-панорамы охватывают основные учебные корпуса и аудитории, научные лаборатории и спортивные объекты. Летом тур будет дополнен снимками общежитий и других значимых объектов университета. ■

Ирина Перечнева, Сергей Заякин

По ковидному праву

Пандемия коронавируса и вызванные ею ограничения подтолкнули цифровизацию правового консалтинга и создали запрос на новые услуги. Но сократили платежеспособность и количество клиентов региональных игроков

Аналитический центр «Эксперт» подготовил рейтинг юридических компаний Урала и Западной Сибири по итогам 2019 года. В исследовании приняли участие 11 компаний. Их совокупная выручка по итогам 2019 года чуть превысила 904,2 млн рублей, что всего на 2,3% больше аналогичного показателя 2018 года (в текущих ценах; с учетом инфляции совокупная выручка за год даже чуть просела).

Состав участников рейтинга год от года меняется, но костяк сохраняется — это девять компаний, принимающих участие в пяти волнах исследования и более. В 2019 году их доля в суммарной выручке сократилась до 67,2% (в 2018 году — 80,7%).

До пандемии

Лидерство в рейтинге, несмотря на сокращение дохода на 16,6%, сохранила компания Vinder Law Office. На пятки ей наступают «Сенат»: рост выручки на 53,7% позволил компании второй год подряд лидировать по динамике. Замыкает тройку группа компаний «Налоги и финансовое право». Совокупно на первую тройку участников приходится 62,7% суммарной

выручки участников исследования. Пятеро участников завершили прошлый год с сокращением номинальной выручки.

Доля юридических услуг в структуре суммарной выручки участников рейтинга составила 95%, годом ранее — 95,7%.

Лидирующую позицию среди юридических практик не первый год занимает разрешение судебных споров: в 2019 году на них пришлось 23,2% совокупной выручки участников, по сравнению с показателем прошлого исследования практика прибавила 16,6%. На второй позиции по уровню доходов — банкротства (16,6%). Замыкает тройку налоговое право — 16% совокупной выручки участников (плюс 17,7% к показателю 2018 года).

По итогам прошлого года наиболее динамичной практикой стали услуги в секторе банков и финансовых институтов — рост в 2,8 раза, но доля практики в совокупной выручке всего 0,3%. Значительно вырос объем услуг в сферах ТЭК и добывающей промышленности (на 49,2% к 2018 году), трудового права (на 46,6%), интеллектуальной собственности (на 30,6%), в корпоративном сегменте недвижимости (на 22%). В сегментах коммерческого и хозяйствен-

ного права и банкротствах, напротив, спад — на 32,3% и 15% соответственно.

Число клиентов по сравнению с 2018 годом компании рейтинга увеличили на 2,1% до 5,6 тысячи, из них 53,8% — корпоративные клиенты (их меньше, чем год назад, на 6,6%).

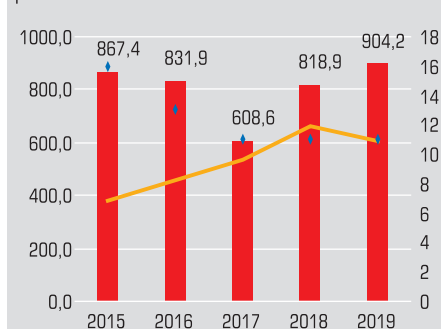
Количество юристов, обеспечивающих оказание услуг, за год выросло на 8,4% и составило 258 человек, но показатель средней выручки на одного юриста сократился на 6,6% до 3,8 млн рублей.

Главным драйвером формирования выручки, по мнению управляющего партнера ЮК «Генезис» **Артема Денисова**, стал запрос на услуги, связанные с корпоративными процедурами, налоговыми спорами, оспариванием результатов торгов в рамках антимонопольного законодательства, законодательства о госзакупках и госконтрактах: «На спрос повлияли большие изменения в налоговом и гражданском законодательстве».

Руководитель отдела развития юридических услуг ЮК «Сенат» **Валерия Щур** также считает, что основными катализаторами роста доходов стали изменения в действующем законодательстве и ужесточение контроля собираемости налогов.

На долю компаний, участвовавших не менее чем в пяти волнах исследования кряду, пришлось 67,3% совокупной выручки участников

Динамика суммарной выручки* компаний-участниц рейтинга



* Суммарная выручка компаний, принявших участие в соответствующем году

■ Суммарная выручка, млн руб.
— Суммарная выручка девяти компаний-постоянных участников, млн руб.
◆ Число компаний-участниц рейтинга, ед. (правая шкала)

Источник: АЦ «Эксперт», рейтинги прошлых лет

Судебные споры не первый год удерживают лидирующую позицию среди практик

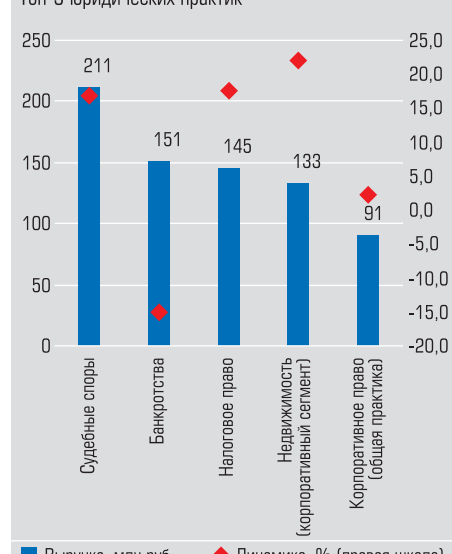
Структура совокупной выручки по юридическим практикам, %



Источник: АЦ «Эксперт»

Среди ведущих практики только банкротство ушло в минус

Топ-5 юридических практик



■ Выручка, млн руб. ◆ Динамика, % (правая шкала)

Источник: АЦ «Эксперт»

Рейтинг юридических компаний областных центров Урала и Западной Сибири по итогам 2019 года

Место	По итогам 2019 года	По итогам 2018 года	Компания	Местоположение центрального офиса	Год основания	Выручка от оказания юридических услуг, тыс. руб.			Число юристов, чел.			Выручка на одного юриста в 2019 году, тыс. руб.	Членство в профессиональных объединениях	Ключевая область компетенции	Уровень доверия присланным данным*
						2019	2018	Прирост, %	2019	2018	Изменение за год, чел.				
1	1		VINDER LAW OFFICE	Екатеринбург	2009	241 930,0	290 170,0	-16,6	35	29	6	6 912,3	—	Банкротство	I
2	2		ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕНАТ»	Москва	2010	228 727,0	148 813,0	53,7	90	70	20	2 541,4	—	Недвижимость (корпоративный сегмент), судебные споры, налоговое право	I
3	3		ГРУППА КОМПАНИЙ «НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	Екатеринбург	1993	95 973,0	94 502,0	1,6	15	17	-2	6 398,2	—	Судебные споры, налоговое право	II
4	5		ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	Екатеринбург	2003	77 458,0	75 470,0	2,6	28	28	0	2 766,4	Международная ассоциация юристов Mackrell International, Ассоциация юристов России, DENTONS, Деловая Россия, СООО «Общество защиты прав потребителей», Союз участников потребительского рынка	Судебные споры, банкротство, корпоративное право (общая практика)	II
5	-		ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	Екатеринбург	2009	67 540,0	74 890,0	-9,8	15	20	-5	4 502,7	—	Корпоративное (акционерное) право, банкротство, судебное представительство	II
6	4		ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «АРБИТРАЖ.РУ»	Тюмень	2009	66 722,0	83 726,0	-20,3	18	13	5	3 706,8	Национальная ассоциация специалистов по банкротству и управлению проблемными активами «Банкротный Клуб»	Банкротство, судебные споры, налоговое право	I
7	7		ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮС КОГЕНС»	Екатеринбург	2001	44 593,2	36 907,3	20,8	14	17	-3	3 185,2	Отдельные партнеры являются членами Ассоциации юристов России	Корпоративное право (общая практика)	I
8	6		ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕВЬ&ЛЕВЬ-АУДИТ»	Екатеринбург	1991	39 180,0	36 909,8	6,2	22	23	-1	1 780,9	Ассоциация юристов России	Коммерческое и хозяйственное право, корпоративное право, недвижимость, налоговое право, банкротство, судебные споры	II
9	8		КОМПАНИЯ «АС»	Екатеринбург	1997	18 712,6	19 030,0	-1,7	12	12	0	1 559,4	Уральская правовая палата	Корпоративное право (общая практика), судебные споры, другие виды юридических услуг (вступление в СРО, лицензии, тендерное сопровождение)	II
10	9		АССОЦИАЦИЯ «НАЛОГИ РОССИИ»	Екатеринбург	1992	15 237,9	16 133,3	-5,6	2	2	0	7 619,0	—	Налоговое право	I
11	11		ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА «ПРАВОМИР»	Челябинск	2003	8 157,0	7 680,0	6,2	7	7	0	1 165,3	—	Представление интересов в судах, банкротство	II

Источник: АЦ «Эксперт», на основе данных компаний

* Уровень доверия сведениям, предоставленным для участия в рейтинге, присваивается в зависимости от присланных участником материалов, подтверждающих выручку: высокий уровень (I) — если компания предоставила финансовую (бухгалтерскую) отчетность по итогам 2019 года, средний (II) — предоставлен только заверенный бланк подтверждения основных сведений.

— Спрос на юридические услуги растет в связи с тем, что государство жестко ограничивает бизнес, — соглашается управляющий партнер юридической компании «ЭНСО» **Алексей Головченко**. — Доля «серого бизнеса» уменьшается, контроль со стороны фискальных органов усиливается.

В целом, по наблюдениям руководителя офиса Vinder Law Office **Ирины Фальковской**, в прошлом году значительная часть спроса на рынке юридических услуг по-прежнему базировалась на негативных факторах: «Продолжали развиваться услуги в области банкротства, особенно спрос на защиту от привлечения к субсидиарной ответственности. Это связано с изменяющейся судебной практикой привлечения к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц: в последнее время суды привлекают достаточно широкий круг».

По мнению управляющей группой компаний «Левь&Левь-Аудит» **Анны Дубровиной**, добавили оборотов сопровождение корпоративных процессов и хозяйственные споры, а также налоговый консалтинг — сопровождение налоговых проверок, досудебное урегулирование налоговых споров, ревизии на предмет выявления налоговых рисков и поиска налоговых резервов.

Несырьевой экспорт в прошлом году еще демонстрировал устойчивую динамику, и некоторые участники рынка воспользовались этим трендом:

— Мы активно развиваем направление внешнеэкономической деятельности, — рассказывает Алексей Головченко. — База наших юристов ВЭД включает более 100 специалистов и превышает по численности другие юридические компании России. Работаем как с государством, так и с экспортерами.

При этом Валерия Щур видит предпосылки для изменения характера спроса со стороны клиентов:

— Крупным корпоративным заказчикам требуются уже не отдельные услуги, а высокоэффективные комплексные решения. Менеджерский подход к управлению проектами создает конкурентную среду на рынке юридических услуг. Недостаточно быть просто хорошим юристом, существенную роль играют грамотный маркетинг и система управления репутацией.

Управляющий партнер юридической группы «Правомир» **Екатерина Шведфель** также рассматривает в качестве новой тенденции 2019 года увеличение запроса на качественные услуги: «Наши клиенты в большей мере стали требовательными и разбираются порой даже в нюансах правового регулирования».

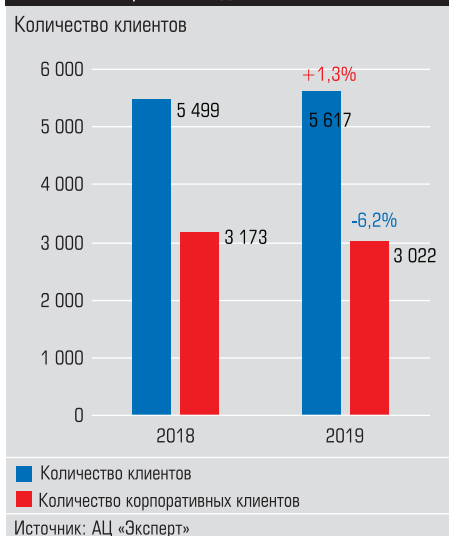
Рейтинг юридических компаний по нефинансовым показателям, итоги 2019 года

Место	Компания	Итоговый балл*	Количество юристов со стажем работы не менее пяти лет	Количество кандидатов и докторов юридических наук	Общее количество клиентов	Количество представительства и филиалов в других городах	Количество лет на рынке
1	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕНАТ»	0,78	54	5	698	3	10
2	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	0,47	10	2	1 800	1	11
3	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	0,41	28	3	139	2	17
4	VINDER LAW OFFICE	0,36	29	0	123	3	11
5	ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮС КОГЕНС»	0,34	14	0	1 063	0	19
6	КОМПАНИЯ «АС»	0,29	10	0	955	0	23
7	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕВЬ&ЛЕВЬ-АУДИТ»	0,26	15	0	342	1	29
8	ГРУППА КОМПАНИЙ «НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	0,24	13	1	206	1	26
9	ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «АРБИТРАЖ.РУ»	0,13	8	0	50	2	11
10	ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА «ПРАВОМИР»	0,12	5	0	162	1	17
11	АССОЦИАЦИЯ «НАЛОГИ РОССИИ»	0,10	2	0	79	1	28

Источник: АЦ «Эксперт», на основе данных компаний

* Порядок расчета итогового балла описан в методике рейтинга (опубликована на сайте www.acexpert.ru)

Общее число клиентов выросло, но в корпоративном секторе — спад



В 2019 году отрасль вместе со всей экономикой вышла из затяжного кризиса 2014 — 2015 годов, и именно это обстоятельство, по мнению Анны Дубровиной, во многом определило тренды рынка юридических услуг:

— Все усилия, затраченные в кризисное время на развитие и продвижение компании, сохранение клиентов и кадрового состава, диверсификацию услуг, наращивание практик, улучшение сервиса, стали приносить плоды. Это реализовалось в стабильном росте выручки в нашем случае на 11 — 15%.

Справившись с последствиями спада в отрасли, участники рынка задумались над внутренним развитием. «Многие начали проводить ребрендинг, все больше случаев слияния с юридическими фирмами разных регионов», — отмечает Анна Дубровина.

Выручка на одного юриста сократилась на 6,6% и составила 3,8 млн рублей в 2019 году



Внедрение информационных технологий также становится важной частью бизнес-стратегий, почти все компании используют CRM-систему, электронный документооборот, 1С и IP-телефонию. Появляются новые ИТ-проекты. Так, по словам Алексея Головченко, при поддержке его компании разработан и запущен проект юридического онлайн-сервиса «Активное право», в рамках которого создан и совершенствуется искусственный интеллект. Управляющий партнер «ЭНСО» считает, что на уровень цифровизации рынка юридических услуг будет влиять государство: «Реализуемый проект цифрового правительства направлен на ускорение процесса подачи и рассмотрения заявлений и жалоб онлайн. Его развитие позволит юристам сократить издержки, а значит, повысить оборачиваемость и скорость работы».

Топ-5 лидеров по динамике роста выручки в 2019 году

Место	Юридическая компания	Выручка от оказания юридических услуг, тыс. руб.	Прирост, %
1	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕНАТ»	228 727,0	53,7
2	ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮС КОГЕНС»	44 593,2	20,8
3	ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА «ПРАВОМИР»	8 157,0	6,2
4	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕВЬ&ЛЕВЬ-АУДИТ»	39 180,0	6,2
5	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	77 458,0	2,6

Источник: АЦ «Эксперт», на основе данных компаний

В самоизоляции

Пандемия COVID-19 и ограничительные меры, безусловно, отразятся на динамике выручки этого года. Но во многом благодаря применению удаленных технологий удалось сгладить негативный эффект на пике введения жестких ограничений.

— Введение карантина и переход на работу в удаленном режиме критично не повлияли на основные бизнес-процессы и деловую коммуникацию, — считает Валерия Щур.

— Все бизнес-процессы в нашей компании автоматизированы, дела формируются и ведутся в удаленной системе, к которой доступ имеют и специалисты, и клиенты, там же идет переписка, — подтверждает Артем Денисов. — Очное присутствие, пожалуй, требуется только в судебных процессах, и то не всегда.

По словам управляющего партнера, директора юридического агентства «ЮС КОГЕНС» Светланы Корабель, пандемия ускорила реализацию многих трендов в области цифровизации:

— Мы освоили новые технологии и консультировали клиентов по видеосвязи, проводили вебинары по наиболее актуальным изменениям в законодательстве. Думаю, тенденция к онлайн-общению юристов и клиентов будет развиваться. Это дает юридическим компаниям новые возможности: не важно, где территориально находится клиент или юрист, услугу можно получить, используя удаленные каналы коммуникаций.

По словам Анны Дубровиной, в период самоизоляции пришлось серьезно перестроить работу бэк-офиса и ряда сотрудников, которые зависели от рабочего места в офисе, изменился порядок взаимодействия с основной массой клиентов, очные встречи были сведены к минимуму:

— Сначала было ощущение, что бизнес замер. Но это, скорее, были опасения, а не реальность. И именно эти опасения стимулировали команду реализовать новые направления. Мы проводим огромное количество просветительских вебинаров, ведем консультационную горячую ли-

Лидеры по видам юридических услуг по итогам 2019 года

Место	Юридическая компания	Выручка за 2019 год, тыс. руб.	Доля в со- вокупной выруч- ке, %
Топ-5 по судебным спорам			
1	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕНАТ»	69 053	30,2
2	VINDER LAW OFFICE	54 000	22,3
3	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	19 874	25,7
4	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	17 000	25,2
5	ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «АРБИТРАЖ.РУ»	16 681	25,0
Топ-5 по корпоративному праву (общая практика)			
1	VINDER LAW OFFICE	53 000	21,9
2	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	11 210	14,5
3	ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮС КОГЕНС»	7 218	16,2
4	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	7 000	10,4
5	КОМПАНИЯ «АС»	5 662	25,4
Топ-5 по коммерческому и хозяйственному праву			
1	VINDER LAW OFFICE	40 000	16,5
2	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	14 000	20,7
3	ГРУППА КОМПАНИЙ «НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	10 124	9,2
4	ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮС КОГЕНС»	9 748	21,9
5	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	9 051	11,7
Топ-5 по юридическим услугам в области банкротства			
1	VINDER LAW OFFICE	57 500	23,8
2	ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «АРБИТРАЖ.РУ»	36 697	55,0
3	ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮС КОГЕНС»	18 653	41,8
4	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	16 654	21,5
5	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕВЬ&ЛЕВЬ-АУДИТ»	7 498	17,2
Топ-5 по налоговому праву			
1	ГРУППА КОМПАНИЙ «НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	52 509	47,8
2	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕНАТ»	48 090	21,0

Источник: АЦ «Эксперт» по данным компаний

Место	Юридическая компания	Выручка за 2019 год, тыс. руб.	Доля в со- вокупной выруч- ке, %
3	АССОЦИАЦИЯ «НАЛОГИ РОССИИ»	15 238	37,5
4	ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «АРБИТРАЖ.РУ»	13 344	20,0
5	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕВЬ&ЛЕВЬ-АУДИТ»	8 148	18,7
Топ-5 по юридическим услугам в области недвижимости (корпоративный сегмент)			
1	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕНАТ»	111 584	48,8
2	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	8 158	10,5
3	VINDER LAW OFFICE	5 930	2,5
4	ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮС КОГЕНС»	2 973	6,7
5	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	2 500	3,7
Топ-5 по юридическим услугам в области интеллектуального права			
1	VINDER LAW OFFICE	15 000	6,2
2	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	2 800	4,1
3	ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА «ПРАВОМИР»	1 460	17,9
4	ГРУППА КОМПАНИЙ «НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	1 240	1,1
5	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	953	1,2
Топ-5 по юридическим услугам в области антимонопольного законодательства			
1	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	5 500	8,1
2	ГРУППА КОМПАНИЙ «НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	2 378	2,2
3	VINDER LAW OFFICE	2 000	0,8
4	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	900	1,2
5	ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА «ПРАВОМИР»	380	4,7
Топ-5 по юридическим услугам в области трудового права			
1	ГРУППА КОМПАНИЙ «НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	5 568	5,1
2	VINDER LAW OFFICE	1 500	0,6
3	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭНСО»	987	1,3
4	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕВЬ&ЛЕВЬ-АУДИТ»	883	2,0
5	ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ГЕНЕЗИС»	650	1,0

нию, размещаем аналитические материалы по правовому регулированию ситуации с пандемией на различных информационных ресурсах. И динамика выручки за апрель-май показывает, что финансового провала не случилось. При этом удалось снизить издержки, в частности расходы на содержание офиса.

Такая картина выглядит закономерно — появился запрос на новые услуги. По наблюдениям Валерии Щур, «значительно возрос спрос на разъяснения многочисленных изменений законодательства, новых ограничений и запретов, обязательств перед работниками и контрагентами, возможностей использования мер поддержки, которые гарантировали федеральные и региональные власти».

— В период режима повышенной готовности и связанных с ним ограничительных мер появилось большое количество новых нормативных актов, — подтверждает Светлана Корабель. — Кроме того, внесено много изменений в законодательство. Со всем этим необходимо было разбираться очень быстро.

Сложная экономическая ситуация породила ряд сложностей для целевого клиентского сегмента региональных юриди-

ческих компаний, указывает Анна Дубровина: «Субъектам МСП приходится решать правовыми способами множество проблем — неисполнение контрактов, кадровые вопросы, банкротство».

Вместе с тем юридические компании уже чувствуют риски, связанные с ограничениями работы предприятий сегмента МСП во время режима самоизоляции.

— Наш бизнес зависит от бизнеса наших доверителей, — говорит Екатерина Швельфель. — У некоторых остановились производства, прекратились продажи, что привело к уменьшению расходов на юристов.

— Многие наши клиенты, в частности из сектора общепита и туризма, приостановили деятельность, — рассказывает директор «Компании АС» Оксана Бунина. — Как быстро они смогут возобновить и смогут ли вообще, пока не понятно. Часть мелкого бизнеса точно не восстановится. А это говорит о будущем снижении нашей выручки по сопровождению таких предприятий.

В будущем

Получается, что на рынке есть предпосылки для устойчивого спроса юридических услуг, но возможности их оплаты сужают-

ся из-за ухудшения финансового состояния малых и средних предприятий и сокращения их количества. Это грозит вылиться в сжатие клиентской базы.

— Пандемия убивает малый и микро-бизнес. В связи с падением уровня платежеспособности населения при возрастании в два-три раза количества судебных разбирательств и банкротств придется строить стратегии снижения цены без потери качества, — говорит Алексей Головченко. — Высокий риск потери клиентов, которым становится выгоднее пользоваться технологичными и качественными юридическими онлайн-решениями. Таким образом, в течение этого года мы, вероятнее всего, будем наблюдать перераспределение спроса.

Дальнейшую динамику развития отрасли будет определять траектория восстановления экономики.

«Юридический бизнес является вспомогательным звеном реального сектора», — напоминает Артем Денисов.

Анна Дубровина также связывает рост с восстановлением российской экономики, и особенно сегмента МСБ: именно это позволит предприятиям закладывать в свой бюджет консалтинговый аутсорсинг. ■

Действующие лица и исполнители

22 июня гособвинение запросило шесть лет лишения свободы и штраф в 800 тыс. рублей для режиссера **Кирилла Серебренникова**, пять лет колонии и штраф в 300 тыс. рублей — для генпродюсера **Алексея Малобродского**, по четыре года колонии и 200 тыс. рублей штрафа экс-сотруднице Минкульта **Софье Апфельбаум** и гендиректору «Седьмой студии» **Юрию Итину**. Также обвинение считает необходимым удовлетворить иск Минкульта о возмещении обвиняемыми материального ущерба в 128 млн рублей. Приговор должен быть вынесен 26 июня.

Напомним, фигурантам по делу «Седьмой студии» вменяется хищение бюджетных средств, выделенных Минкульта в 2011 — 2014 годах на реализацию междисциплинарного проекта «Платформа». Дело продолжается с 2017 года, в судах рассматривается с октября 2018-го. В сентябре 2019 года его вернули в прокуратуру из-за противоречий, появившихся после второй экспертизы: она показала, что «Седьмая студия» потратила на проекты больше, чем получила от государства. Третья экспертиза пришла к выводу, что «Платформа» могла обойтись вдвое дешевле.

В поддержку Серебренникова и его коллег высказываются общественные и культурные деятели всего мира. Почти 5 тысяч подписей поставлено под открытым письмом министру культуры **Ольге Любимовой** с призывом отозвать гражданский иск к Серебренникову, который ведомство заявило как потерпевшая сторона.

Режиссер **Константин Богомолов** — обращение к главе Минкульта Ольге Любимовой (https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=3921323624606633&id=100001871017107):

— <...> Никто из нас не может требовать ничего, кроме объективности следствия и суда. Но мы можем выразить отношение к уже давно очевидному факту: будь у следствия неоспоримые доказательства, процесс давно был бы завершен. И даже если в ближайшее время процесс завершится, осуждающее решение не будет объективным, потому что процесс был хаотичным и выявил массу натяжек, свидетельства о давлении на участников, и другие факты, дискредитирующие возможное обвинительное решение. Репутационные потери следствия в этом случае — дело следствия и органов следствия, но очевидные репутационные потери министерства культуры, выступившего в этом процессе как бы инициатором — это дело всего культурного сообщества. Я призываю Вас как нового министра, не обремененного ошибками прошлого периода, вместе со следствием найти решение, как остановить печальный процесс и сообща выйти из дискредитирующей всех ситуации. <...> Мое обращение — не о политике. А о профессионализ-

ме. Бывает спектакль неудачен. Нет ничего стыдного в том, чтобы снять этот спектакль с репертуара. <...>

Открытое письмо кинематографистов (журнал «Сеанс»; <https://seance.ru/%E2%80%A6/7-studio-case-pismo-kinematografistov-2/>):

— Пьеса абсурда — так было бы справедливо охарактеризовать всё, происходившее в ходе следствия и суда. Было бы смешно, если бы речь не шла о жизни и судьбе людей, работа которых критически важна для отечественной культуры.

Режиссер **Владимир Мирзоев** — обращение к президенту **Владимиру Путину** (<https://novayagazeta.ru/articles/2020/06/24/85989-moih-kolleg-v-vashih-glazah-oklevetali>):

— <...> Владимир Владимирович, я думаю, моих коллег в Ваших глазах оклеветали. <...> Предполагаю (интуиция подсказывает), что этот навет был связан с фильмом Кирилла Серебренникова «Ученик». Эту картину пристрастный толкователь мог интерпретировать как «хулу на Спасителя». Уверяю Вас, это лживое и безграмотное толкование. Литературная основа фильма — пьеса современного немецкого драматурга Мариуса фон Майенбурга — опирается на известный богословский трактат XV столетия «О подражании Христу», автор которого, немецкий католический монах Фома Кемпийский, выступает с яркой антиклерикальной проповедью. По сути, защищает живой дух христианства от груза церковного язычества, лицемерия и корысти. Смысл проповеди самого Иисуса именно в этом — в обновлении и очищении духовных практик. <...> Разумеется, немецкий драматург не буквален и непрямолинен в раскрытии этой темы, он работает с еще одной мощной традицией — традицией средневекового карнавала, где юродскому осмеянию подвергается даже церковная служба (дабы не впасть в самый тяжкий из всех земных грехов — грех гордыни). По моему, очевидно, что режиссер фильма Кирилл Серебренников стоит на тех же позициях. То есть выступает вместе с Христом (и драматургом) против язычества и лицемерия в современной церковной среде.

Директор театра им. Вахтангова **Кирилл Крок** (https://www.ural.kp.ru/daily/27147.3/4241275/?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews):

— Наказание, которое требует прокуратура, неоправданно жесткое. От действия фигурантов этого дела не пострадали люди, никто не стал сиротой. <...> Больше всего меня поразило, что прокуратура требует признать виновной Софью Апфельбаум. Она — один из самых уважаемых людей в театральном мире. Стоить напомнить, что в то время, когда она занимала должность директора департамента господдержки искус-

ства Минкульта РФ, не было правила требовать финансовую документацию от учреждения культуры или НКО, которые получали деньги от министерства на проведение своих фестивалей, гастролей, спектаклей. Даже будучи директором департамента, Софья Апфельбаум не могла в то время отвечать за ведение финансово-хозяйственной деятельности НКО. Приказ о финансовом контроле со стороны министерства появился позже, примерно в середине 2014 года. <...> Почему же сейчас те старые порядки, которые существовали для всех, вдруг поставили в вину только Софье Апфельбаум. Почему ее вдруг назначили ответственной задним числом? <...> Вот такая субъективная, предвзятая оценка гособвинения шокировала театральное сообщество.

Политолог **Георгий Бовт** (<https://www.bfm.ru/news/446581>):

— <...> Это где-нибудь на «диком Западе» получатель грантов или пожертвований распоряжается деньгами как в наличной, так и в безналичной форме по своему усмотрению, а потом эффективность проекта оценивается в целом по результату. У нас не так. И всякий, кто работает с бюджетными деньгами в сфере культуры, сейчас должен внутренне сильно напрячься, пронзенный мыслью типа «на месте Серебренникова мог быть каждый театральный или кинодеятель». Поскольку без пресловутого нала тут никуда — слишком много текущих платежей, которые не стыкуются с формальными требованиями российской бухгалтерской отчетности. <...> Коронавирус сильно поменял повестку и, как говорится, всю творческую атмосферу. Не факт, что прежде смелые заступники за Серебренникова, в том числе перед самыми высокими лицами, сейчас наберутся той же смелости на фоне обрушившихся на них финансовых проблем и перед неизбежной необходимостью идти к государству за деньгами для поддержки своих проектов, театров, коллективов и так далее. <...> Мало у кого есть сомнения в том, что у дела Серебренникова есть некий, назовем его деликатно политическим, подтекст, который и окажет решающее влияние на приговор суда. Задействованы, судя по всему, влиятельные закулисные силы и лоббистские группы, которым режиссер где-то перешел дорогу. <...> У дела «Седьмой студии» не будет хеппи-энда. Не для того затевали эту постановку.

Писатель **Евгений Водолазкин** — открытое письмо к главе Минкульта Ольге Любимовой (https://evgenyvodolazkin.ru/6682_otkrytoe-pismo-ministru-kultury-ob-lyubimovoj/):

— <...> Мы с Вами, люди, причастные к отечественной культуре, знаем, что она ни в коей мере не является источником обогащения. Те, кому интересна эта сторона жизни, не ставят спектаклей и не пишут книг. Им хорошо известно, что к финансовому благополучию есть более короткие пути. ■



Фото недели

Свыше 2 тыс. человек и около 140 единиц техники, в том числе 23 самолета и вертолета приняли участие в военном параде, который состоялся в Екатеринбурге 24 июня в честь 75-й годовщины Победы в Великой Отечественной войне.

Среди новинок военной техники этого года — артиллерийские установки «Малка», танки Т-80 и Т-72Б3М,

а также образцы вооружения, окрашенные для действий в арктических широтах — бронетранспортеры БТР-82АМ, легкие пикапы УАЗ с турелью для крупнокалиберных пулеметов.

Открыла парад под Седьмую симфонию Дмитрия Шостаковича, ставшую символом начала войны, театрализованная реконструкция «Фронтовой путь от 41 года до Победы»: по главной площади уральской столицы проехали грузовики с платформами-сценами, артистами в военной форме и оружием времен войны.

13 июля

ЭКСПЕРТ
УРАЛ

Специальное приложение
ко Дню металлурга

«МЕТАЛЛ-2020. Новые вызовы. Новые стратегии»

В номере:

- **Влияние пандемии на отрасль;**
- **Индикаторы:** динамика цен на различные группы металлов;
- **Социальная ответственность и политика** на предприятиях в сложившихся условиях;
- **Экология:** как повлияли события в экономике на реализацию нацпроекта;
- **Цифровые технологии;**
- **Кадры:** актуальные проблемы и решения.

Размещение рекламы в проекте:

(343) 345-03-42 (78, 72)

Сергей Рамзин, ramzin@dexpertural.com

Юлия Разина, razina@dexpertural.com