

# ЭКСПЕРТ

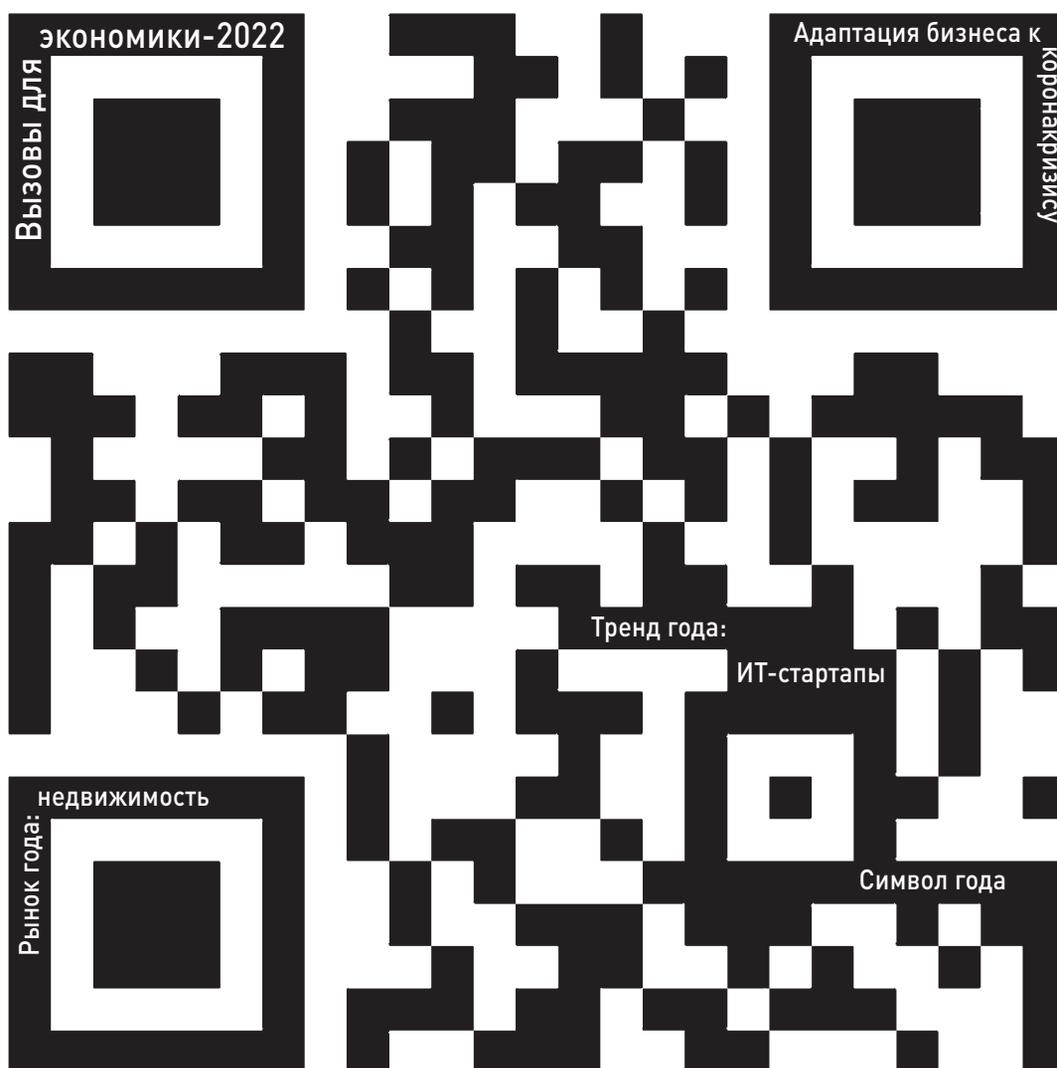
# УРАЛ

WWW.EXPERT-URAL.COM

20 ДЕКАБРЯ 2021 — 23 ЯНВАРЯ 2022 № 1 — 3 (858)

ИНДЕКС 81420

# С НОВЫМ QR-ГОДОМ!



# ЭКСПЕРТ УРАЛ

[www.expert-ural.com](http://www.expert-ural.com)

**Редакция** Артем Коваленко (главный редактор), Павел Кобер (заместитель главного редактора), Ирина Перечнева (научный редактор), Вера Пыжьянова (редактор отдела промышленности), Вера Симмакова (ответственный секретарь)

**Технический отдел** Николай Бучельников (начальник отдела), Наталья Москалик

**Фотокорреспондент** Елена Елисеева

**Исполнительный директор журнала «Эксперт-Урал»**

Елена Нетиевская

**Коммерческая служба** Елена Колмогорова (коммерческий директор), Юлия Разина (заместитель коммерческого директора), Сергей Рамзин (директор по развитию)

**Аналитический центр «Эксперт»**

**Директор** Дмитрий Толмачев

**Исполнительный директор** Татьяна Лопатина

**Исследования** Сергей Звякин, Екатерина Игошина, Анастасия Кандалинцева, Павел Кузнецов, Татьяна Печенина, Сергей Селянин, Кристина Чукавина

**Мероприятия** Ольга Захарова

**Веб-сайт** Сергей Селянин

**Федеральный «Эксперт»**

**Издатель** Александр Попцов

**Исполнительный директор** Дмитрий Васильев

**Коммерческий директор** Ирина Пшеничникова

**Директор по производству** Владимир Котов

**Директор розничного распространения** Елена Другуш

**Главный редактор журнала «Эксперт»** Татьяна Гурова

**Научный редактор** Александр Привалов

**Тел. редакции (495) 789-44-65**

**Для писем: 127137, Москва, а/я 33**

**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

Подписка на журналы «Эксперт» + «Эксперт-Урал»

**8 800 200 80 10** (звонок бесплатный) или **(495) 789-44-67**

**e-mail:** [podpiska@expert.ru](mailto:podpiska@expert.ru)

**Подписка для предприятий: УРАЛ-ПРЕСС, тел. (343) 226-08-01 (02, 03), [www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru)**

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 АО «Можайский полиграфический комбинат», 143200, Россия, г. Можайск, ул. Мира, 93. [www.oamprk.ru](http://www.oamprk.ru), тел. (49638) 20-685 Тираж 10 550. Цена свободная

**КАТАЛОГ «РОСПЕЧАТЬ» (красный)**

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

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



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

## Содержание

**РЕДАКЦИОННАЯ СТАТЬЯ / 3**  
ПЕРВЫМ В 2022-М

**ПОВЕСТКА ГОДА / 4**

**ТЕМА ГОДА**

СОЗДАТЬ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ  
МОЖЕТ ТОЛЬКО ЕСТЕСТВЕННЫЙ / 12

Прежде чем искать ответы на глобальные вызовы, России предстоит справиться с собственными ограничениями: обеспечить технологический суверенитет, увеличить инвестиции в науку и поддержать бизнес-среду

**СТРАНА НЕВЫУЧЕННЫХ УРОКОВ / 15**

Главным фактором спада в экономике послужили непродуманные коронавирусные ограничения. Новые долгосрочные вызовы — демографические потери и образовательный провал, считает заместитель директора ИМЭМО РАН по научной работе Сергей Афонцев

**ТРЕНД ГОДА**

СПИСАТЬ НА COVID НЕ ПОЛУЧИТСЯ / 18

Бизнес справился с ситуацией благодаря оперативности и самоорганизации. Теперь он предъявляет запрос на продуманную промышленную политику — решение конкретных отраслевых задач, а не общие рецепты для всех

**ОПК НА РЫНОЧНЫХ РЕЛЬСАХ / 21**

Наращивание объемов производства гражданской продукции обеспечивает общий рост выручки ОПК. Однако сектору предстоит научиться работать в жесткой конкурентной среде

**СМОТРИ — УЧИТЬСЯ — ВНЕДРЯЙ / 22**

Роботы, мобильные приложения, чат-боты и нейросети — в Екатеринбурге прошел пятый CorpSpace среди стартаперов, предлагающих крупному бизнесу уникальные разработки и решения

**ЕСЛИ ЕСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, КОТОРЫЙ  
ХОЧЕТ ЧТО-ТО ОТКРЫТЬ ... / 26**

... мы поможем найти ему рыночную нишу, запустить бизнес и сделать его успешным

**ИГРЫ СМЕЛЫХ / 28**

Основатель челябинского стартапа «СтендАп Инновации» Дмитрий Андреев нашел уникальную технологию обучения за счет геймификации и превратил ее в успешные и востребованные продукты

**РЫНОК ГОДА**

КВАДРАТ ЭМОЦИЙ / 32

Основной тонус рынку жилищного строительства придала льготная ипотека. Стройка подтянула цены и активизировала вторичку. Красок картине следующего года добавят реновация и проекты комплексного развития территорий

**МОХ, БОЛОТОХОДЫ И РЕЗИДЕНЦИЯ ДЕДА МО-  
РОЗА / 38**

Чем богата Югра, какие уникальные товары она готова производить и экспортировать

**ПАНДЕМИЯ — НЕ ПОВОД НЕ СТРОИТЬ ТОРГОВЫЕ  
ЦЕНТРЫ / 40**

Ни пандемия, ни кажущееся обилие торговых центров не отменили планов девелопера по запуску в уральской столице нового торгового центра. Бизнес уверен — региону не хватает современных качественных объектов

**СИМВОЛ ГОДА**

ВДОХ ПО QR-КОДУ / 45

Помогут ли QR-коды остановить пандемию в России

**Следующий номер «Эксперт-Урала» планируется к выходу 24 января**

**ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:**

**БАРЬЕРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**ПЕРСПЕКТИВЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА**

**СПЕЦПРОЕКТ «КУРГАНСКАЯ ОБЛАСТЬ»**

# Первым в 2022-м

стал последний в этом году номер «Эксперт-Урала». По итогам 2021-го вы прочтете дальше. Подробно вместе с экспертами мы расскажем не только про успехи, но и про провалы промполитики, самочувствие бизнеса, осмысленность цифровизации и проблемы технологичных компаний, в целом про тенденции и черты уходящего года, например про QR-коды, разделившие общество на два лагеря.

Первым в 2022-м — здесь и сейчас — «Эксперт-Урал» предлагает поговорить про перспективы. Каким бы болезненным ни был 2021 год, ждать передышки в 2022-м не стоит. Глобальные вызовы останутся прежними — распространение коронавируса, прежде всего омикрон-штамма, адаптация российской экономики к энергопереходу (трансграничное углеродное регулирование Евросоюза приведет, по расчетам НИУ ВШЭ, к потерям от 3% до 7% российского экспорта в ЕС в 2030 — 2035 годах), отставание в развитии ключевых технологий, кадровые проблемы. Добавятся новые серьезнейшие риски — провал демографический в связи со сверхвысокой смертностью от коронавируса и провал образовательный, вызванный удаленкой.

Если мы хотим конкурировать с остальным миром, его развитой частью, нам придется диверсифицировать производственные и транспортные цепочки, попутно решая проблемы «прошлого». В их числе — низкая производительность труда, нерациональное использование ресурсов, длительный вывод продукции на рынок, высокие транзакционные издержки и сложности формирования кооперационных цепочек.

С чего мы вдруг взяли, что есть ресурсы и возможности для рывка в 2022-м, если этого рывка не произошло ранее? Нужда заставит. И в 2020-м и в 2021 году мир столкнулся с жестким ограничением передвижения товаров, услуг и людей в соответствии с эпидемиологическими требованиями. Эти разрывы заставили страны, в том числе Россию, пересмотреть приемлемый уровень открытости экономики. Итог — меры по усилению самообеспечения по ряду критических позиций, по уменьшению зависимости от внешних рынков. Никто не говорит об автаркии, но об усилении экономической безопасности говорить придется.

Про то, где мы лидеры (космос, атом и проч.), смысла рассуждать нет. Попробуем про то, где можно попытаться угнаться за лидерами. Прежде всего про передовое производство (ПП). Под ним мы понимаем создание новых материалов, изделий

и процессов посредством внедрения достижений науки, техники, высокоточных и информационно-коммуникационных технологий, интегрированных с высокопроизводительной рабочей силой, инновационным бизнесом или организационными моделями. Эксперты Центра исследований структурной политики НИУ ВШЭ считают, что в передовое производство вовлечено около 60 стран мира, Россия — в группе опаздывающих. Страна существенно уступает в генерации идей и патентов в отраслях передового производства, включена в его рынки значительно меньше, неактивна в экспорте и импорте.

По данным экономистов, доля рынков ПП в мировом экспорте в 2018 году достигла 21,4%. Наиболее крупные из них — те, что ориентированы на цифровые изменения экономики и общества, а это ИКТ и электроника. На третьем месте — науки о жизни (производство лекарств, применяемых в медицине химических препаратов, инструментов и оборудования). Самые незначительные в структуре стоимости — сегменты оружия и ядерной энергетики. Их продукция часто потребляется в тех странах, где производится, соответственно, меньше участвует в международной торговле.

Россия сейчас на развилке: остаться в группе опаздывающих или присоединиться к догоняющим. Первое означает отстать, возможно, навсегда, второе — сделать рывок в направлении, которое пока развивается по инерционному пути. По такому же следуют страны, сопоставимые с РФ в доле мирового экспорта продукции передового производства (Австралия, Бразилия и Норвегия). Пример Австралии и Норвегии показывает, что развитой экономике вовсе необязательно быть лидером в передовом производстве. Но есть примеры государств, имевших на старте позиции, одинаковые с Россией, но сумевшие ее обойти (Израиль, Индия, Польша, Вьетнам).

Наибольшее число новых компаний занимается электроникой. В США, Канаде, Австралии, Израиле, Великобритании, Ирландии, Швейцарии значительная часть — в сфере биотехнологий. Россия выделяется количеством новых игроков в области робототехники, при этом масштаб использования роботов в расчете на 10 тыс. рабочих мест у нас незначитель-

ный. Единственная отрасль, где доля российских стартапов выше, чем в среднем по миру, — ядерные технологии: показатель РФ превосходит мировой в девять раз. В том же сегменте страна лидирует в принципе, обеспечивая 16,7% мирового экспорта. Однако ни это, ни серьезное (по 1,2%) присутствие на рынках вооружений и аэрокосмической промышленности не делают РФ значимым участником торговли продукцией ПП.

Что будет завтра, зависит от всех и каждого, но в России — в большей степени от государства. По мнению ученых НИУ ВШЭ, цифровизация государства повысит эффективность господдержки и создаст новую платформу для работы с бизнесом, но в этом же риске — усиления контроля: «Приоритетные в кризис меры по снижению административного давления на компании могут сойти на нет, если не отработать соответствующие механизмы и не изменить критерии оценки деятельности контрольных органов. При общем запросе на модель «ответственного государства» оно будет все больше финансировать развитие, но обратная сторона медали — иерархическая структура экономики и огосударствление отдельных секторов».

Вывод один — мы останемся в лагере отстающих, если не создадим атмосферу доверия в обществе, будем ограничивать рыночные стимулы, а крупные игроки продолжат поглощение перспективных компаний, которые в перспективе могли бы стать новыми национальными чемпионами. ■



БОРИС ЯРКОВ



# КОРОТКО

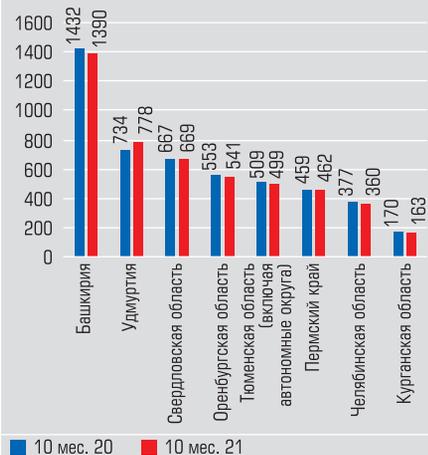
## Январь

В СПК «Колхоз Красногорский» (село Новочеркасское Оренбургской области) начал работу новый молочный комплекс. Построены два коровника на 300 голов каждый, молочный зал, смонтированы системы поения, вентиляции, навозоудаления. Специальная программа управляет стадом, и каждая корова находится под постоянным контролем. Происходит обмен данными между программой управления фермой и устройствами, участвующими в технологических процессах.

В 2021 году случился настоящий бум в создании молочных производств на Урале, связанный с повышенным спросом на молочную продукцию. Тот же СПК «Колхоз Красногорский» планирует построить молочный комбинат по переработке сырья и выпуску пастеризованного молока жирности 3,2% и 2,5%, кисломолочных продуктов (ряженки, кефира, йогурта, сметаны, творога), мороженого и сливочного масла. Агропредприятие «Заря Путино» возводит в поселке Зюкайка Пермского края молочный комплекс на 3,7 тыс. голов стоимостью более 2 млрд рублей. А в Удмуртии в конце ноября открылись сразу три животноводческие фермы. Самая крупная из них представляет собой современный молочный комплекс, рассчитанный на содержание 864 голов крупного рогатого скота. Его запустили в работу в сельскохозяйственном производственном кооперативе им. Мичурина.

## Неоспоримый лидер в Урало-Западносибирском макрорегионе — Башкирия

Производство молока, тыс. тонн



Источник: Росстат

Инвестиции в новый проект составили около 400 млн рублей. К концу этого года в Удмуртии готовятся ввести еще несколько современных животноводческих объектов. ■

## Февраль

После почти готового перерыва из аэропортов Екатеринбурга и Перми возобновлены международные рейсы (с 8 февраля по решению оперативного штаба по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции на территории России). Международное сообщение было приостановлено в конце марта 2020 года из-за пандемии, перевозчики продолжили выполнять только вывозные рейсы для возвращения россиян из-за границы и отправки иностранцев на родину.

Главы уральских субъектов РФ активно лоббировали открытие международных рейсов. Так, губернатор Пермского края **Дмитрий Махонин**, по данным пресс-службы главы региона, обращался к вице-премьеру **Татьяне Голиковой** и главе Росавиации **Александру Нерадько** с ходатайством включить Большое Савино в число аэропортов, которым разрешено выполнять международные рейсы: «В письме отмечалось, что на территории аэропорта соблюдаются все необходимые мероприятия для борьбы с распространением коронавирусной инфекции. Обеспечение всех соответствующих мер безопасности и готовность инфраструктуры к приему международных рейсов 26 января было подтверждено управлением Роспотребнадзора по Пермскому краю».

В первую очередь возобновились полеты по наиболее популярному направлению — в Турцию. С февраля в Анталию из аэропортов Екатеринбурга и Перми стала совершать чартеры авиакомпания Royal Flight. В апреле регулярные рейсы из Екатеринбурга в Стамбул возобновил перевозчик Turkish Airlines. Международное авиасообщение также было возобновлено с 1 апреля из Оренбурга, с 25 мая из Челябинска. Как оказалось, наибольшими лоббистскими возможностями из уральских субъектов РФ обладает



Крупнейший региональный аэропорт Кольцово стал только вторым на Урале, где возобновили международное авиасообщение

Башкирия: первому среди аэропортов Урала возобновить международные пассажирские перевозки было разрешено авиагавани Уфы — еще с 27 октября 2020 года. ■

## Март

Трубная металлургическая компания купила 86,54% акций ЧТПЗ. Стоимость пакета составила 84,2 млрд рублей. Доля объединенной компании на рынке экспертами оценивается в 40%. Группа ЧТПЗ объединяет предприятия и компании черной металлургии: Челябинский трубопрокатный завод, Первоуральский новотрубный завод, складской комплекс ЧТПЗ, осуществляющий реализацию трубной продукции группы в регионах, компании по заготовке и переработке металлолома «Мета»; предприятия по производству магистрального оборудования «СОТ», «Этерно», MSA (Чехия).

По словам председателя Совета директоров ТМК **Дмитрия Пумпянского**, сделка стала еще одним шагом в реализации долгосрочной стратегии компании, направленной на расширение производственной базы и рынков сбыта, диверсификацию продуктового портфеля и развитие научно-технической и инновационной составляющей бизнеса: «Приобретенная компания — это признанный, сильный игрок трубного рынка с современным производством, высокопрофессиональным коллективом, собственными научными разработками, налаженными каналами продаж. Объединение перечисленных преимуществ со всеми компетенциями ТМК даст мощный синергетический эффект как для нашего бизнеса, так и для отрасли в целом, обеспечит энергетическую безопасность России и решение стратегических задач по импортозамещению, а также позволит полностью закрыть потребности отечественных компаний ТЭК в специальных видах труб и снять в этой части технологическую зависимость сложных нефтегазовых проектов от иностранных разработок и поставщиков».

В мае 2021 года первый заместитель генерального директора ТМК, операционный директор Группы ЧТПЗ **Вячеслав Попков** в интервью «ЭУ» сообщил, что инвестиционная программа Трубной металлургической компании на 2021 год актуализирована с учетом экологических обязательств ЧТПЗ и ПНТЗ: «Экологическое состояние новых активов мы оцениваем на «удовлетворительно». На заводах действуют долгосрочные экологические программы по четырем основным направлениям: «вода», «атмосфера», «рекультивация земель», «промышленные отходы» <...> Безусловно, на крупных производственных объектах, к которым относятся ЧТПЗ и Первоуральский новотрубный завод (ПНТЗ), имеются узкие места и всегда есть элементы, требующие улучшения. На данных площадках запланировано финансирование проектов

# Ольга Шарушинская: «Надежный банк с домашней атмосферой»

**В** этом году свое 30-летие отмечает СДМ-Банк, один из старейших частных банков России. Директор филиала в Екатеринбурге **Ольга Шарушинская** рассказала о том, как изменилась банковская система, клиенты, чему всех научили кризисы и пандемия, а также какие сюрпризы приготовлены для клиентов к юбилею.

**— Для российского банка 30 лет — солидный возраст. Сейчас можно сказать: банк — пионер и долгожитель финансового рынка. Какие главные изменения произошли в банковской сфере за это время?**

— За это время мы росли и менялись вместе со всей современной банковской системой. Постепенно от хаоса, как в стране, так и в финансовом секторе, мы переходили к цивилизованному и регламентированному рынку. Мне вспоминаются такие вехи, как выпуск первых пластиковых карт и установка банкоматов, открытие первого зарубежного корреспондентского счета и подготовка финансовой отчетности по международным стандартам, получение первого рейтинга и запуск системы страхования вкладов. Количество кредитных организаций с тех пор заметно сократилось, а вот качество услуг выросло на порядок. Банковская система сделала огромный технологический рывок. Появились онлайн-банкинг, эквайринг, программы лояльности для клиентов, биометрия. Сегодня банк — это не просто оператор по приему и переводу денежных средств, а многофункциональный сервисный институт, который дает возможность решить большой спектр вопросов.

**— Вместе со страной банк прошел всевозможные экономические и социальные кризисы. Как удавалось их пережить?**

— Время показало, что с самого начала мы задали правильный вектор. Мы сделали ставку на поступательное движение вперед, без резких скачков и сверх риска. Возможно, в стабильные и благополучные годы такая стратегия была слишком осторожной, но в кризисы она себя полностью оправдывала. В результате мы надежны, рентабельны и эффективны, а это очень важно.

**— Почему СДМ-Банк решил сосредоточиться на поддержке малого и среднего бизнеса?**

— Со своей миссией мы определились сразу в 1991 году, когда в России только зарождался частный бизнес и новые экономические отношения. В стране уже работали тысячи банков, но мало кто действительно вникал в суть проблем молодых предпринимателей. Именно эту нишу мы и заняли, четко осознав, что малому бизнесу важны постоянное внимание, поддержка, желание разобраться и найти способы решить проблемы, если они возникают. Такая экспертиза стала нашим преимуществом.

**— А что происходит с клиентами? Как они изменились за эти 30 лет?**

— Конечно, клиенты также очень сильно менялись. В 90-е годы мало кто доверял банкам, многие банковские продукты были в новинку, и нам приходилось объяснять, что такое кредит, как им пользоваться. Сейчас же люди финансово подкованы, они разбираются в тарифах и продуктах. Они требовательны и хотят получать финансовые услуги просто и удобно. Однако и этого недостаточно. Мы видим, что на первое место выходят комфорт и сервис. Малому бизнесу важно, как быстро банк сможет помочь, насколько грамотно менеджер проконсультирует по телефону, можно ли оперативно решить какой-то срочный вопрос. Сейчас собственнику гораздо важнее это, чем только лишь возможность сэкономить на комиссии. Кстати, тренд на качество сервиса укрепился в пандемию, когда многие переходили в онлайн, и всем требовалась быстрая помощь и персональные консультации.

**— Планируете ли как-либо отмечать 30-летие?**

— Для нас это, безусловно, красивая дата и большое событие. И, хотя в этом году пандемия не дала нам возможности организовать праздник и пригласить на него всех наших клиентов, мы нашли способ, как компенсировать это обстоятельство. Стартовала большая юбилейная кампания, которую мы запустили еще осенью, и в ее рамках мы радуем наших клиентов специальными продуктами с бонусами и подарками.



Например, банк выпустил лимитированную карту с уникальным дизайном в стилистике советской живописи 1920-х годов (для зарплатных клиентов она будет бесплатной). Кроме того, разработали вклад «3:0 в вашу пользу» с привлекательной ставкой до 8% годовых, причем с 6 декабря и до конца года его можно открыть по ставке до 8,3% годовых. Также дарим клиентам три сертификата, каждый из которых позволит открыть любой вклад с повышенной ставкой в следующем году. Для малого и среднего бизнеса мы подготовили несколько приятных сюрпризов. Первый — это сезонный депозит «Юбилейный», который мы первые сделали пополняемым, а также улучшили условия. Уверены, что собственникам будет удобнее планировать свои финансовые операции. Второй — это акция по льготному открытию и обслуживанию расчетных счетов для ЮЛ и ИП. В течение шести месяцев новые клиенты будут обслуживаться практически бесплатно. Единственное, за что будет взиматься плата, — за межбанковские платежи в интернет-банке, но и здесь предусмотрена скидка: вместо 30 рублей — 21 рубль, как раз минус 30% в честь нашего 30-летия. Такие условия действуют при открытии счета до конца 2021 года.

Малый и средний бизнес, индивидуальные предприниматели — все 30 лет это наши приоритетные клиенты. И какие бы новые продукты или услуги банк ни вводил, мы всегда думаем о том, чтобы сделать их еще более комфортными и полезными.

по установке и реконструкции газоочистного оборудования с применением наилучших доступных технологий, по модернизации системы водопользования, а также очистных сооружений промышленных стоков».

### Апрель

Заявлено о планах строительства на Урале сразу двух заводов по производству сжиженного природного газа. Первый — проект стоимостью 1,9 млрд рублей будет реализован в Стерлитамакском районе Башкирии. Инвестор — компания «Газпром СПГ технологии» (входит в ПАО «Газпром»). Строительство первой очереди комплекса было запланировано на 2021 год. Это первый масштабный проект подобного рода в республике. Предполагается, что СПГ (природный газ, искусственно сжиженный путем охлаждения до минус 160° С) будут использовать в качестве моторного топлива на грузовом автомобильном и железнодорожном транспорте республиканских предприятий. Второй проект стоимостью 356 млн рублей предполагает строительство завода мощностью 8 тыс. тонн в год сжиженного природного газа и 20 млн кубометров сжатого газа в Верхней Пышме (Свердловская область). Соответствующее соглашение подписали компания «СПГ Проект Инжиниринг» и региональное Агентство по привлечению инвестиций. Все работы планируется выполнить за два года. Они включают строительство автомобильного газозаправочного топливного пункта с производством компримированного природного газа и сжиженного природного газа «Метан».

\*\*

Уральский регион лишился еще одного банка: лицензию отозвали у «Нейвы», созданной на базе активов открывшегося еще в 1990 году «Комнейвабанка» из Новоуральска Свердловской области. Претензий к отчетности, уровню кредитного риска и активам «Нейвы» у регулятора не было. В коротком пояснении сказано: банк в значительных объемах проводил сомнительные операции по прода-

Резкий рост активов банка начался после смены владельцев в 2009 году



же наличной иностранной валюты физическим лицам. Менеджеры «Нейвы» не стремились показывать феноменальные темпы роста, при этом удерживали банк на хороших позициях в российском рейтинге: 196 место по активам, 148-е — по величине кредитов физлицам, 64-е — по объему кредитных карт, 106-е — по портфелю ценных бумаг, 125-е — по остаткам на расчетных счетах юрлиц, 88-е — по размеру срочных вкладов физлиц. Уход «Нейвы» ухудшил и без того искаженную конкурентную среду в банковском секторе региона. Тенденция снижения роли уральских банков усиливается: за последние пять лет их совокупные активы и капитал сократились на 18% и 28% соответственно.

### Май

На площадке ОЭЗ «Титановая долина» в Верхней Салде Свердловской области после долгих подготовительных процедур дан старт крупнейшему в регионе инвестпроекту — строительству завода железнодорожных колес «Аллегро». Реализацией проекта занимается компания «Аллегро», созданная на паритетных началах Евразом и российской промышленной группой Rail Service. Завод разместится на участке в 11 гектаров. В 2022 году на промышленную площадку начнет поступать первое технологическое оборудование. Старт производства намечен на конец 2022 — начало 2023 года. В реализацию проекта планируется вложить около 16 млрд рублей, мощность предприятия составит 200 тыс. колес в год с возможностью увеличения до 300 тысяч. В рамках проекта появится более 400 рабочих мест. Отмечается, что новое производство построят с применением передовых технологий и оборудования. Предприятие будет работать в сотрудничестве с Евраз НТМК: из Нижнего Тагила будет поставляться стальная заготовка. Строительство завода инвестор увязывал с созданием на верхнесалдинской площадке ОЭЗ железнодорожной инфраструктуры — путей, станций и контейнерной площадки. Железнодорожный проект реализуется в рамках концессионного соглашения правительства Свердловской области с РЖД. Как сообщили в СВЖД в ноябре, укладка станционных путей будет завершена до конца текущего года. Также до конца года планируется закончить возведение здания станции Промышленная, чтобы в зимний период приступить к внутренним работам. В первой половине 2022 года путевое развитие станции планируется завершить, заработает прилегающая к ней контейнерная площадка. Также в мае было объявлено о намерении омской компании «Силарус» инвестировать 9,3 млрд рублей в строительство в ОЭЗ «Титановая долина» завода технического кремния. Предприятие планирует выпускать 36 тыс. тонн технического кремния, более 17 тыс. тонн конденсированно-



С созданием железнодорожной инфраструктуры верхнесалдинская площадка ОЭЗ «Титановая долина» становится местом притяжения инвесторов

го микрокремнезема и 1,5 тыс. тонн кремнийсодержащего продукта в год. Производство начнет работать в 2024 году. На заводе будет организовано 320 рабочих мест.

### Июнь

Кластер по производству трубопроводной арматуры в Челябинской области зарегистрирован в реестре Минпромторга РФ промышленных кластеров и получил доступ ко всем предусмотренным мерам господдержки. Новый кластер включает 11 предприятий, которые рассчитывают в первую очередь получить вычет по налогу на прибыль. Предприятия-участники, в работе которых задействовано в общей сложности 2050 сотрудников, занимаются литьем заготовок и производством деталей арматуры, изделий из пластмассы, фторопласта, полиамида и композиций на их основе, а также механической и термической обработкой и конечной сборкой продукции. Кластерный подход в развитии региональной экономики сохраняет популярность, причем используется в самых разных отраслях. В сентябре было объявлено о создании на территории Ямало-Ненецкого автономного округа туристического кластера, который включен в Стратегию развития Арктической зоны России. В проект войдут строительство горнолыжного комплекса, сети отелей разного класса, объектов общепита, досуга и развлечений, транспортной инфраструктуры. В составе кластера также природный комплекс Харбейский, этностойбище «Земля Надежды», уникальные природные объекты, такие как озера Большое Щучье и Хадатаёган-лор. Прогнозируется, что реализация проек-



К созданию объектов туристического кластера на Ямале будут привлекать инвесторов через механизм государственно-частного партнерства

# Звезды Производственной системы НЛМК

В начале декабря в Екатеринбурге состоялась церемония награждения сотрудников Группы НЛМК – «Звезды ПС 2021». Впервые телемост связал три города, в которых расположены активы НЛМК – Липецк, Екатеринбург и Ватерлоо. Всего 170 номинантов – в том числе сотрудники Дивизиона НЛМК-Сорт и ВИЗ-Сталь – получили свои награды за вклад в развитие Производственной системы



**К**ак НЛМК мотивирует сотрудников? Как получать непрерывное улучшение процессов каждый день на каждом рабочем месте? Как работает Банк идей и вся Производственная система НЛМК – в интервью **Екатерины Елетиной** – вице-президента по операционной эффективности Группы НЛМК.

**– Расскажите подробнее о Банке идей НЛМК. Часто ли сотрудники пополняют его новыми предложениями?**

– На сегодня в банке насчитывается порядка 29 тысяч идей. Считаю, что это очень серьезная цифра. И из всего этого объема 7% предложений имеет доказанную экономическую эффективность. Их авторы получили премии в размере от 100 до 300 тыс. рублей, а некоторые и вовсе стали миллионерами. Важно подчеркнуть, что если какая-либо идея не признается экономически эффективной сразу, это не значит, что на ней ставят крест. Не всякий эффект можно просчитать в моменте, и некоторые предложения еще могут быть полезными в будущем.

**– В чем вы видите главную пользу Банка идей для компании?**

– Прежде всего он качественно изменил нашу корпоративную культуру.

У каждого человека всегда есть хорошие мысли о том, как и что можно улучшить в его работе. Но не всегда эти мысли доходят до реализации. У наших же сотрудников есть Банк идей – простой и понятный инструмент подачи и реализации своих идей.

Это действенный стимул постоянно задумываться о том, что можно улучшить в рабочем процессе. Причем не важно, касается ли это только его рабо-

чего места, или каких-то более сложных производственных структур. А это уже качественно иное отношение к делу, которое ведет к профессиональному росту каждого работника и, следовательно, всей компании.

По сути, это взаимовыгодное сотрудничество: человек улучшает компанию, компания развивает человека, поощряет его заслуги. И от этого польза всем, и компании, и автору.

**– Кто чаще всего подает в банк идеи?**

– Простые рабочие. Причем некоторые уже делают это на постоянной основе. Можно сказать, что они стали профессиональными рационализаторами. Некоторые подают в банк по 100 и больше инициатив в год. Подавать идеи – это у нас хороший тон, часть нашей культуры.

**– А какой путь проходят подаваемые в банк идеи?**

– Каждую идею оценивают эксперты. Проверяют, насколько она безопасна, эффективна и инновационна. Если идея признается соответствующей этим критериям, ее принимают на реализацию, и назначается человек, ответственный за ее воплощение в жизнь. От момента подачи до реализации проходит в среднем 28 дней. То есть сотрудник зарегистрировал свою идею в Банке идей, а примерно через месяц она уже работает.

**– Вы уже много раз упомянули об экономическом эффекте от идей. А какими суммами он обычно измеряется?**

– Бывают даже идеи, эффект от которых равен крупным инвестиционным проектам. Но дело тут не только в деньгах. Реализация каждой из таких идей серьезно повышает мотивацию сотрудников. Причем всех, а не только автора успешного предложения. Люди следят за успехами коллег и стремятся в следующий раз добиться тако-

го же результата. И этот процесс уже не остановить.

**– То есть у вас нет опасений, что идеи могут рано или поздно иссякнуть?**

– Конечно, нет. Любое производство – это сложнейшая система. А в каждой сложнейшей системе неизбежно будут возникать проблемы, требующие нестандартного подхода к их решению. Для нашей компании это особенно актуально, потому что НЛМК постоянно развивает и совершенствует свою производственную культуру, свою производственную систему.

И суть нашей производственной системы заключается в том, чтобы увидеть, где работа построена неэффективно и предложить решение по ее улучшению.

Можно сказать, что деньги лежат буквально под ногами, многие их просто не видят. Мы учим своих сотрудников видеть эти потери и применять к ним правильные инструменты. В этом наш успех – все сотрудники постоянно улучшают свою компанию. Не раз от раза, а, как говорится, 24 на 7 на каждом рабочем месте. Именно при таких условиях эффективность компании растет не скачками, а показывает непрерывный устойчивый рост.

И количество идей говорит об этом красноречиво. За последние несколько лет их количество увеличилось в 7 раз.

**– В какой точке сейчас находится это развитие?**

– Оно неразрывно связано с нашей Производственной системой, которая внедряется в компании уже более 15 лет. Сейчас уже можно со всей уверенностью сказать, что она стала важнейшим элементом нашей корпоративной философии. Руководители стали внимательнее прислушиваться к сотрудникам. Многие проблемы стали решаться быстрее и эффективнее. И это дает основания надеяться на такие же хорошие результаты и в стратегической перспективе.

Но что еще важнее, система развивает наших людей, а это долгосрочные вложения. Нам важен человек с большими компетенциями и с большой мотивацией, поэтому постоянно учим, развиваем людей, даем новые инструменты эффективности.

Кстати успешный, активный автор – это, как правило, и в жизни успешный, разносторонний человек.

**Сергей Шалаев**, генеральный директор НЛМК-Урал и **Александр Рыбак**, главный специалист электроплавильного цеха, победитель в номинации «Устойчивое лидерство»



та принесет более 20 млрд рублей налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, позволит создать более 1700 рабочих мест на этапе строительства и столько же — на этапе эксплуатации.

А в ноябре подписано соглашение о создании межрегионального кластера инженерных, климатических систем и электроники (ИКСЭл), в который войдут четыре промышленных предприятия Удмуртии и девять предприятий Владимирской области. В рамках создаваемого кластера будет налажено производство бойлеров косвенного нагрева, тепловых завес, радиаторов, электрических ИК-обогревателей, внутрипольных конвекторов и электрических конвекторов. С целью разработки наукоемкой продукции в кластер привлечут также Ижевский государственный технический университет и Владимирский государственный университет. ■

## Июль

Несмотря на продолжающуюся пандемию, участниками международной промышленной выставки Иннопром-2021, прошедшей в Екатеринбурге 5 — 8 июля, стали около 600 российских и зарубежных компаний и гости из 22 государств, за четыре дня проведено 150 деловых мероприятий. Основной темой выставки стало «Гибкое производство. Максимальная адаптация».

— Сегодня гибкость становится одним из ключевых условий эффективного производства. Она позволяет минимизировать риски и снизить ущерб. Речь идет о принципиально новом формате организации промышленных мощностей, который основан на широком использовании цифровых технологий, — отметил посетивший Иннопром председатель правительства РФ **Михаил Мишустин**. Участники Иннопрома констатировали, что гибкость современного мира проявляется в том числе в очередной смене технологического уклада, сопровождаемой цифровой трансформацией. Цифровизация меняет целые сектора экономики — ритейл, банки, телеком, медиа, городской транспорт. Следом промышленный сектор совершает шаги к полной автоматизации технологических процессов и производства, логистики, управленческих решений. Другой важный тренд — переход на водородную энергетику, чему на Иннопроме было также уделено повышенное внимание. Третий тренд отражает специфические изменения в российской промышленности, он связан с переходом на гражданские рельсы предприятий ОПК. ■

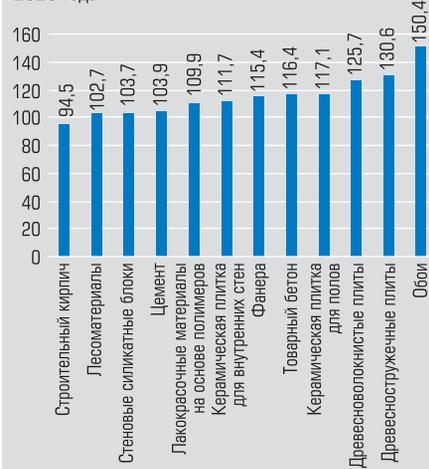
## Август

Австрийская Lasselsberger открыла в Башкирии цементный завод. Инвестиции в проект составили 5,7 млрд рублей. Мощность предприятия Cemix — 240 тыс. тонн цемента и 100 тыс. тонн микрокальцита (помол извест-

някового камня) в год. Реализация проекта позволила создать 220 рабочих мест. В перспективе — запуск цеха подготовки и упаковки строительных смесей мощностью 100 тыс. тонн в год. В планах довести общий объем вложений до 14 млрд рублей. С развитием производства число рабочих мест вырастет до 400. Это уже второй проект компании в Башкирии, один из крупнейших заводов Lasselsberger по производству керамической плитки располагается в Уфимском районе. Главным трендом на российском рынке стройматериалов уходящего года стал значительный рост их стоимости. Значительное влияние цены стройматериалов на формирование конечной стоимости объекта строительства (по оценкам строительных компаний, доля затрат на стройматериалы в общей смете расходов составляет около 50 — 60%) заставило заняться проблемой профильные федеральные министерства и ведомства. Так, с 1 июля до конца текущего года в России введены пошлины на вывоз грубообработанной древесины: для хвойных пород и дуба ставка составляет 10%, но не менее 13 и 15 евро за кубометр соответственно, для бука и ясеня — 10%, но не менее 50 евро за кубометр. ■

### Сократились лишь объемы производства кирпича

Выпуск основных видов стройматериалов в первом полугодии 2021 года, % к первому полугодью 2020 года



Источник: Росстат

\*\*

Компания «Ресурс», выпускающая продукцию под брендом «Увелка», ввела в эксплуатацию в Челябинской области производственно-логистический комплекс, который позволит увеличить мощности по переработке овса и производству овсяных хлопьев в 2,7 раза, объем экспорта в течение пяти лет — до 45 млн долларов. На территории предприятия построены цех по переработке овса с высокотехнологичным оборудованием, автоматизированный высотный склад полного цикла и комплекс сооружений по хранению зерна. «Мы ориентированы на экспорт. Овсяные хлопья будут доставляться в Китай, Вьетнам, а также Индию и страны

Африки», — рассказал руководитель предприятия **Виталий Зяблин**.

Зернопереработка активно развивается и в соседней Оренбургской области. Больше миллиарда рублей инвестировала компания «Вента-Ойл» в строительство мукомольного завода с элеватором на 18 тыс. тонн зерна в селе Подгородняя Покровка Оренбургского района. Производственный комплекс с мая работает в тестовом режиме. После загрузки в элеватор зерна нового урожая предприятие выйдет на запланированные показатели и будет выпускать не менее 30 тыс. тонн муки в год. Также готовится площадка для завода комбикормов. Последним в производственном комплексе станет строительство макаронной фабрики в 2024 году и увеличение мощности элеватора до 69 тыс. тонн. Будет трудоустроено около 150 человек. ■

## Сентябрь

ЛУКОЙл начал строительство комплекса каталитического крекинга на Пермском НПЗ («ЛУКОЙл-Пермнефтеоргсинтез») мощностью по сырью 1,8 млн тонн в год. Проект реализуется в рамках соглашения с министерством энергетики РФ о предоставлении инвестиционной надбавки к возвратному акцизу на нефтяное сырье на период до 1 января 2031 года. Ожидается, что инвестиции в проект превысят 100 млрд рублей. Комплекс будет включать установки каталитического крекинга и производства высокооктановых компонентов бензина, а также объекты общезаводского хозяйства. Особенностью производства должен стать высокий регулируемый выход пропилена. Новые объекты планируется ввести в эксплуатацию в 2026 году, это позволит увеличить выпуск высокооктановых автомобильных бензинов, а также начать выпуск пропилена полимеризационной чистоты для использования в качестве сырья на нефтехимических производствах ЛУКОЙла. Ввод новой установки позволит создать около 400 рабочих мест. Власти Пермского края для успешной реализации инвестпроекта выразили намерение предоставить компании все возможные меры поддержки, в том числе рассмотреть вопрос о присвоении ему статуса приоритетного. ■



Для ЛУКОЙла инвестпроект по строительству комплекса глубокой переработки на Пермском НПЗ стал одним из крупнейших

\*\*

Сразу в нескольких международных аэропортах Урала и Западной Сибири возобновились прямые полеты на египетские курорты. С 30 августа авиакомпания Red Wings приступила к выполнению рейсов из Челябинска в Хургаду (по вторникам) и Шарм-эль-Шейх (по средам). С 16 сентября Air Cairo начала летать один раз в неделю на Airbus-320 в Шарм-эль-Шейх из Уфы. Авиакомпания «Россия» приступила к выполнению полетов из Тюмени в Египет с 13 сентября. Для посещения Египта российским туристам нужно предоставить сертификат на английском языке о полной вакцинации, содержащий QR-код. Въезд возможен через 14 дней после получения второго компонента вакцины. Второй вариант — турист может предоставить ПЦР-тест, сделанный не позднее 72 часов до вылета в Египет. ■

## Октябрь

Комплекс по производству белой химикотермомеханической массы из древесины лиственных пород построила в Краснокамске Пермского края компания «Кама Картон» (входит в состав группы компаний «Кама»). Объем инвестиций — 3,3 млрд рублей, создано более 270 рабочих мест. Годовой объем продукции — 142,2 тыс. тонн. «Инвестпроект реализован на принципах эффективного взаимодействия с региональными властями. Предприятие выполнило обязательства по строительству производственного комплекса глубокой переработки леса и получило гарантированный доступ к сырьевой базе», — рассказал генеральный директор «Кама Картон» Владимир Дружков. Для обеспечения нового производства сырьем министерство промышленности и торговли Пермского края передало в аренду предприятию 183,6 тыс. га участков лесосеки с объемом заготовки 400,3 тыс. кубометров в год. Ранее, в феврале две площадки по переработке древесины начали работать на севере Свердловской области. Компания «Сибирь-ЭкоСтрой» запустила в Североуральске линию по сортировке круглого леса (она увеличит производительность лесопилки на 15%) и сушильный комплекс для получения древесины экспортного качества. Общая стоимость инвестпроекта — 503 млн рублей, предполагается создание 175 рабочих мест. Выход на проектную мощность ожидается в 2026 году. Компания «Сосьва-Лес» открыла в Серовском городском округе промышленную площадку для переработки древесины, на которой разместились цех по производству березового шпона, сушильный комплекс, две котельные, лесопильное оборудование, линии сортировки бревен и досок. Новые мощности также созданы в рамках приоритетного проекта в области освоения лесов, стоимостью 507 млн рублей. Создано 135 рабочих мест. ■

## Ноябрь

«Метафракс Кемикалс» и швейцарская Casale заключили контракт на строительство второй установки меламина на производственной площадке в Губахе (Пермский край) мощностью 40 тыс. тонн в год. Ввод объекта в эксплуатацию запланирован на вторую половину 2025 года. Объем капитальных вложений оценивается в 27,4 млрд рублей. Новое производство будет полностью интегрировано с установками строящегося комплекса по производству аммиака, карбамида и меламина (АКМ). Это самый капиталоемкий в Пермском крае инвестиционный проект, его стоимость превышает 80 млрд рублей. «Вопрос строительства второй установки меламина назрел, — рассказал председатель совета директоров «Метафракс Кемикалс» Армен Гарслян. — Это продолжение истории комплекса АКМ, создание которого мы завершаем в этом году, а полностью введем в эксплуатацию после пусконаладочных работ в следующем. Потребление меламина нашей компанией до конца года достигнет 48 тыс. тонн и будет расти». ■



«Метафракс Кемикалс» — крупнейший российский экспортер метанола

\*\*

Энергию из возобновляемых источников энергии (ВИЭ) начала поставлять предприятиям Уралкалия компания «Фортум». Нужды крупнейшего мирового производителя калия в энергии будут обеспечены выработкой Бугульчанской, Грачевской и Плешановской солнечных электростанций суммарной мощностью 35 МВт в Оренбургской области и Башкирии. Сотрудничество с «Фортумом» поможет калийщикам снизить углеродный след продукции. Уралкалий постепенно повышает уровень собственной экспертизы в части потребления электроэнергии из возобновляемых источников. ESG-повестка уже влияет на работу отдельных компаний и даже трансформирует бизнес-модели, но единых подходов к реализации принципов устойчивого развития пока нет. К такому выводу пришли участники круглого стола по ESG-трансформации, проведенного в ноябре журналом «Эксперт

Урал» и аналитическим центром «Эксперт». В частности, как сообщил заместитель председателя Уральского банка ПАО «Сбербанк» Андрей Волчик, до конца 2021 года Сбер завершит формирование внутрибанковского ESG-рейтинга корпоративных клиентов, основанного на принципах ответственного финансирования. В аббревиатуре ESG заложены три основных принципа, которых должно придерживаться человечество в устойчивом развитии: ответственное отношение к окружающей среде (E — environment), высокая социальная ответственность (S — social), высокое качество корпоративного управления (G — governance). ■

## Декабрь

Госкомпания «Российские автомобильные дороги» (ГК «Автодор») определила разработчика проектной документации для участка будущей скоростной автотрассы Казань — Екатеринбург, который пройдет по территории Свердловской области. Победителем электронного конкурса стала дорожно-строительная компания «Автобан». Проект дороги будет разрабатываться в стратегическом партнерстве с компаниями «ВТМ дорпроект», «Горка», Институт строительства и проектирования и «Стройизыскания». Стоимость контракта — 577 млн рублей.

О том, что скоростную автомобильную магистраль Москва — Казань следует продлить до Екатеринбурга и достроить за три года, заявил президент Владимир Путин в послании Федеральному собранию 21 апреля. По его словам, средства на это строительство, как и на сооружение других опорных магистралей, выделят из Фонда национального благосостояния. «Таким образом, в 2024 году с учетом действующей трассы Москва — Санкт-Петербург и Центральной кольцевой автодороги будет обеспечено безопасное скоростное движение автотранспорта через всю европейскую часть от Балтики до Урала», — сказал глава государства.

По предварительным расчетам, автомобилисты смогут сократить время на дороге между Казанью и Екатеринбургом вдвое, с 14 до 7 часов. Общая протяженность нового платного участка Казань — Екатеринбург I-Б категории с четырьмя полосами движения составит 275 километров. Строительство пройдет в три этапа, границы которых соответствуют границам регионов, по которым проходит участок Дюргюли — Ачит. Этап Свердловской области составит 43 км, Пермского края — 92 км, Башкирии — 140 км. В районе Ачита новая трасса будет переходить в бесплатную федеральную трассу Пермь — Екатеринбург, которая также будет на всем протяжении расширена до четырех полос движения с разделением встречных потоков.





## Одиннадцатая Екатеринбургская Ассамблея — 2021 собрала рекордные 118,3 млн рублей

Организаторы и благотворители ежегодного проекта Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей (СОСПП) Екатеринбургской Ассамблеи на благотворительном вечере в пятницу, 10 декабря, собрали 118 294 000 рублей — это новый рекорд за всю историю проекта. Таким образом, пять благополучателей получают средства на реализацию своих проектов.

Благополучатель Екатеринбургской Ассамблеи определяется путем многоступенчатой процедуры. На первом этапе из всех заявок эксперты Министерства здравоохранения, Министерства социальной политики, Законодательного собрания и общественных организаций Свердловской области выбирают финалистов, которых затем утверждает Попечительский Совет Екатеринбургской Ассамблеи.

Список из всех заявок, а также шорт-лист, выделенный экспертами, поступает членам Совета СОСПП, которые путем рейтингового голосования выбирают благополучателя. Если сумма, собранная на аукционе, превышает сумму, заявленную в проекте-победителе голосования, благотворители передадут оставшиеся средства организациям, занявшим второе, третье (и так далее) места в рейтинге.

Победителем голосования в этом году стал «Дом для семьи» общественной организации «Аистенок». В Свердловской области не хватает кризисных отделений для временного проживания женщин с детьми, у которых

произошла сложная ситуация в семье. Для открытия еще одного отделения будут приобретены две двухкомнатные квартиры — это позволит принимать на попечение не менее 20 семей в год. Бюджет проекта — 12 млн рублей.

Второе место в рейтинге занял проект по приобретению для многопрофильного клинического медицинского центра «Бонум» современного оборудования для реабилитации детей-инвалидов с тяжелыми ограничениями способности к самостоятельному передвижению в Свердловской области. Он завершит комплектование отдела реабилитации, которое началось в 2020 году также при поддержке Ассамблеи, и позволит организовать реабилитацию порядка 120–140 пациентов ежегодно. Бюджет проекта — 20 млн рублей.

Третье место у проекта от благотворительного детского фонда «Мы вместе» по внедрению в Областной детской клинической больницы сверхточного метода диагностики тяжелых инфекционных осложнений у детей. Около 30% детей госпитализируемых в ОДКБ со всего региона

нуждаются в проведении масс-спектрометрии на выявление инфекционных возбудителей. У пациентов Центра детской онкологии и гематологии эта потребность достигает 100%. Бюджет проекта по приобретению необходимого оборудования — 39,7 млн рублей.

Четвертое место — проект «Русфонда» с проектом по переоборудованию перинатального центра в городе Первоуральске Свердловской области. Уже в ближайшем году Русфонд направит средства гранта на приобретение аппаратов ИВЛ, реанимационных столов с подогревом, инкубаторов и другого жизненно важного оборудования, которое позволит уральским врачам оказывать квалифицированную помощь новорожденным детям. Всего для оснащения центра современным медицинским оборудованием фонд получит 33,5 млн рублей.

На пятом месте проект «Растем вместе» детской городской клинической больницы № 11 Екатеринбургского округа. Проект предусматривает создание Центра профилактических осмотров детей. На эти



**Никита Адамов**  
Партнер, Уральский региональный центр КПМГ

«Мы рады, что КПМГ в очередной раз стала частью благого дела, — комментирует Никита Адамов. — Важно, что мы не только помогаем бизнесу в своей прямой профессиональной роли, но и можем параллельно с этим поддерживать тех, кто оказался в сложной жизненной ситуации. Изменять к лучшему сообщества, в которых мы живем, — одна из наших корпоративных ценностей, и я уверен, что впереди у нас еще много важных и нужных задач».

цели больница получит 16,6 млн рублей.

Благодарительный вечер посетили первые лица области и города, собственники и руководители крупнейших промышленных предприятий региона, известные политики, общественники, спортсмены, деятели культуры и искусства.

«Судьба благодарит Екатеринбург, Екатерининскую Ассамблею — мы собрали какие-то сумасшедшие деньги. Все три заявленных проекта мы закрыли еще в середине нашего аукциона. Разница пошла на проекты, которые заняли в рейтинговом голосовании четвертое и пятое места. Четвертое место — проект «Русфонда» по оснащению перинатального центра Первоуральска современным медицинским оборудованием с целью оказания высококвалифицированной неонатологической помощи, мы также закрыли. Пятому месту — проекту «Растем вместе» для детской городской клинической больницы № 11 Екатеринбурга — оплатим часть проекта», — подытожил Президент СОСПП Дмитрий Пумпянский.



Эксклюзивный партнер **ИНГОССТРАХ**

Партнеры



ЧАМОВСКИХ  
JEWELLERY HOUSE



**ПСБ** | БАНК

**КвалитиМед**  
МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР  
ЛАБОРАТОРИИ

Ирина Перечнева

# Создать искусственный интеллект МОЖЕТ ТОЛЬКО ЕСТЕСТВЕННЫЙ

Прежде чем искать ответы на глобальные вызовы, России предстоит справиться с собственными ограничениями: обеспечить технологический суверенитет, увеличить инвестиции в науку и поддержать бизнес-среду



ЕГОРИС ЯРКОВ

**Р**оссийская промышленность в октябре показала положительную динамику выпуска в годовом исчислении — 7,1%. Все ее сектора (добыча, обработка и энергетика) выросли относительно 2020 года, а сырьевой сектор впервые с начала коронакризиса превысил уровень аналогичного месяца 2019 года. Формально и все остальные индикаторы промышленности выглядят неплохо, отмечает заместитель генерального директора Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования **Владимир Сальников**. Институт ВЭБ.РФ полагает, что российская экономика завершит год ростом ВВП на 4,1%. Но эта цифра сама по себе ничего не говорит ученым и аналитикам. Дальнейшая динамика и устойчивость — так формулирует проблему главный эконо-

номист ВЭБ.РФ **Андрей Клепач**. Поиск инструментов посткризисного восстановления стал главной темой традиционной конференции «Российские регионы в фокусе перемен», организованной в Екатеринбурге Институтом экономики и управления УрФУ, АЦ «Эксперт» и журналом «Эксперт-Урал».

## Требуется технологический суверенитет

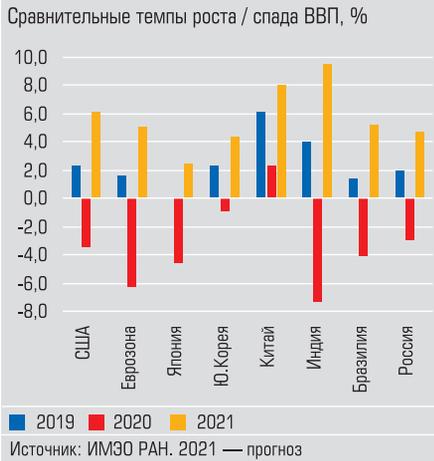
В значительной степени успех перезапуска моделей экономического развития будет зависеть от того, найдет ли Россия собственные ответы на глобальные вызовы. Самым обсуждаемым сценарием сейчас является построение стратегий с учетом тенденций промышленной революции. В российской экономической повестке чаще всего этот тренд рассматривается через призму только одного из элементов — цифровизации бизнес-процессов.

Между тем научно-технологическое развитие не сводится к цифровизации, хотя это и важное направление, напоминает Андрей Клепач. К ключевому вызову экономист относит задачи, связанные с технологическим суверенитетом страны:

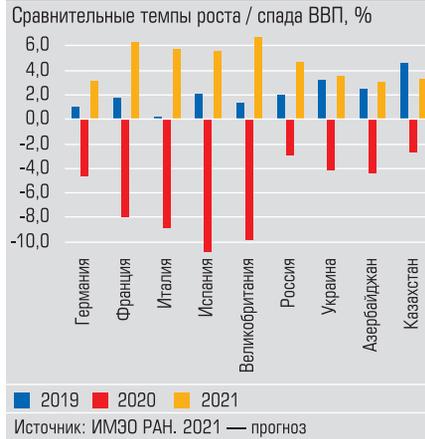
— Наша экономика во многих сегментах рынка критически зависит от импорта, к примеру, 80% программного обеспечения, которое используется в стране, импортное, что вызывает крайне большой конфликт в условиях санкций и ограничивает наши возможности из-за поставок обновленных версий ПО. И это серьезная проблема, масштабы которой обыватель даже не осознает. При желании сегодня можно оставить любой современный локомотив.

Восстановление собственной микроэлектроники следует отнести к одной из стратегических задач нового экономического курса.

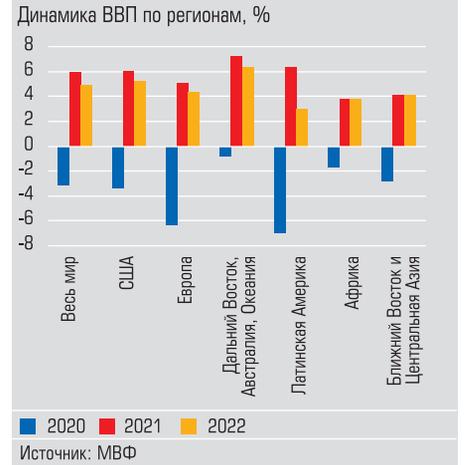
**Лучше других прошли 2020 год Китай и Южная Корея**



**В 2020 году российский ВВП сократился меньше, чем в странах Европы и у ближайших соседей по СНГ**



**В 2021 — 2022 годах ожидается восстановительный рост в большинстве регионов**



са, уверен экономист. Но разговор пока чаще всего уходит в плоскость внедрения искусственного интеллекта, тем более что российское правительство в отличие от многих других стран выделяет на это направление большие финансовые ресурсы. Если судить по планам государственной программы цифровизации до 2024 года, на создание решений с помощью искусственного интеллекта в год направляется около 70 млрд рублей.

Но цифровизацию нужно рассматривать в другом ракурсе, это сейчас основа создания промышленной базы для новой экономики, считает Андрей Клепач:

— Для этого требуется пересмотреть некоторые сложившиеся подходы. Доля НИОКР в России и так невелика, около 1% ВВП, да и эта часть в основном осваивается промышленными компаниями. В мировой экономике между тем формируется новая индустрия, основой которой становится экономика здоровья и знаний. Сегодня примерно треть научных публикаций в мире посвящена медицине.

Наши инвестиции в здравоохранение в части науки и оборудования несопоставимы с мировыми, они раз в десять ниже, чем в большинстве развитых стран, и это большая ошибка, подчеркивает экономист. Нельзя обеспечить высокий уровень здоровья и адаптивности к вызовам пандемии, не тратя на медицинскую науку. И дело не только в объемах, но и в направленности финансовых потоков: «Нам очень нужна индустриальная база для национального здравоохранения. Необходима совместная работа промышленности, медицинских учреждений и науки над разработкой новых методов лечения, которые гарантируют наличие собственных критических технологий».

Эту задачу нужно решать комплексно, так как техника постановки задач в рамках технологической революции тоже меняется, убежден Андрей Клепач. Объектами планирования, по его мнению, становятся не отрасли, а технологические направления, ре-

шения в которых позволяют развивать несколько смежных отраслей:

— Драйвером научно-технологического прорыва должны стать корпоративные и государственные научные центры во взаимодействии с фундаментальной наукой. Необходимо их объединение в консорциумы под руководством управляющих компаний или институтов развития.

**Люди и другие риски**

Следствием промышленной революции станут изменения в функционировании рынков, а это тоже пока мало обсуждаемая тема.

Цифровизация, например, ведет к формированию платформ. Понимание сути этого феномена чрезвычайно важно для выстраивания нового курса промышленной политики, считает директор по экономической политике НИУ ВШЭ, директор Центра исследований структурной политики **Юрий Симачев**:

— Платформы обеспечивают расширение доступа к новым рынкам, в том числе для небольших компаний, появляется эффект, связанный с усилением конкуренции поставщиков. При этом участникам проще становится выйти на внешний рынок, но гораздо сложнее на нем удержаться.

Нас ждут и большие изменения на рынке труда. Чаще всего сегодня они обсуждаются в контексте удаленной занятости, но за этим явлением последуют новые вызовы для государства, полагает эксперт:

— Мы увидим поляризацию рабочих мест, когда начнут вымываться места средней компетенции и расширяться места, связанные с высокой и низкой квалификацией. Это приведет к полному изменению организации того или иного рынка.

Последствия трансформации рынка труда ощутит фискальная система. По мнению Юрия Симачева, стоит ждать изменения структуры налоговых платежей: автоматизация высвобождает часть рабочей силы и это, вероятно, приведет к снижению сборов социальных взносов.

Считается, что цифровизация повышает эффективность. Но она же приведет к высвобождению части трудовых ресурсов, полагает Владимир Сальников. К этому уже нужно готовиться, искать решения для адаптации: «Люди, которые становятся “лишними” в одних секторах, должны найти себя в других. Цифровизация резко обостряет этот вызов, и пока не понятно, насколько мы можем на него отвечать».

Мало внимания уделяется и анализу побочных эффектов цифровизации, в частности, сопровождающих этот процесс рисков, считает экономист:

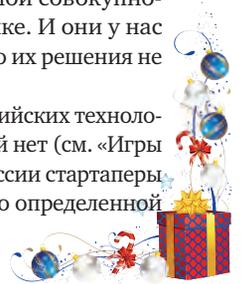
— Далеко не все риски правильно оцениваются. К таким бы я отнес угрозы утечки данных. Их все больше, и мало кто себе представляет реальный масштаб явления, когда все эти базы завтра окажутся на «черном» рынке. Жизнь показывает, что абсолютно защищенных систем не бывает, особенно когда они такого широкого доступа.

**Стартап надежды**

Технологическая революция изменит роль бизнеса в экономике и обществе, и этот фактор тоже придется учесть в промышленной политике, считает Юрий Симачев. До сих пор в России функционал малого и среднего предпринимательства сводился к выполнению социальной роли, то есть обеспечению занятости, и бизнес в кризис с этой задачей справился (см. «Списать на COVID не получится», с. 18). Однако растущий запрос на технологические решения призван удовлетворить именно этот сектор:

— Индустрия 3.0 реализовывалась в основном крупными компаниями, там, где знания уже сформировались. А индустрия 4.0 обеспечивается большой совокупностью стартапов в экономике. И они у нас есть, но проблема в том, что их решения не тиражируются.

Недостатка в идеях у российских технологических предпринимателей нет (см. «Игры смелых», с. 28). Однако в России стартаперы нередко доводят проекты до определенной



стадии, а внедрение уже созданных продуктов и сервисов переводят на другие рынки. Рейтинг предпринимательских университетов АЦ «Эксперт» выявил около 3 тыс. стартапов мирового уровня, созданных за последние десять лет предпринимателями российского происхождения. Но только треть из них осталась в России, остальные перевели свои штаб-квартиры в другие юрисдикции, приводит данные директор АЦ «Эксперт» **Дмитрий Толмачев**. Причины, как правило, связаны с узостью национальных потребительских рынков и низким уровнем развития индустрии венчурного капитала.

Не способствует росту предпринимательства и поглощение крупными компаниями молодых рыночных игроков. Они при этом теряют самостоятельность, преобразуются в департаменты крупных компаний. «Сокращение цепочек субподряда мы рассматриваем как негативный тренд с позиций дополнительного ограничения по расширению национальных цепочек, включенных в глобальное пространство», — подчеркивает **Юрий Симачев**.

## Оцифровка хаоса

Мировая экономика находится в ожидании серьезных структурных сдвигов. Есть иллюзия, что цифровизация сама собой решит все проблемы, поэтому надо любой ценой увеличивать цифровой сектор. Экономисты с аргументами в руках призывают от этой иллюзии избавиться. По их мнению, не следует выводить цифру в отдельный сектор, требуется планомерная цифровизация всех видов деятельности. При построении промышленной политики не нужно бросаться в крайности: следование трендам индустриальной революции не означает отказ от развития традиционных секторов.

России придется научиться совмещать индустриальную и технологическую повестку, подчеркивает **Андрей Клепач**:

— Машиностроение дает всего 2,8% ВВП. Чтобы обеспечить свою индустриальную базу, надо довести вес сектора хотя бы до 3% с лишним. Не стоит игнорировать и вес топливно-энергетического комплекса. Он по-прежнему играет большую роль в экономике и держит порядка 15% ВВП. По нашей оценке, его доля будет снижаться до 12%, но надо понимать, что он все равно останется ведущим с точки зрения формирования прибыли в экономике и экспортных потоков, что бы там ни происходило с озеленением мировой экономики. Мы не имеем права потерять лидирующие позиции в ТЭК или подорвать устойчивость его развития. Тем более что этот сектор тоже совершает прорывы. Как показывает статистика инноваций, ТЭК является лидером по их объему и удельному весу в экономике. И это не только технологии, связанные с сейсморазведкой и глубоким бурением, но и инновации, на основе которых создаются продукты нефтехимии.

По общему мнению, при построении новой промышленной политики в ее основу следует закладывать главный принцип — конкурентоспособность и на внутреннем, и на внешнем рынках. А для этого необходимо повышать наукоемкость.

## Внимание к бизнес-среде

Практические подходы к ответам на эти вызовы пока реализуются через мегапроекты: правительство разработало своего рода проекты-маяки, в основном связанные с транспортом, в том числе электронным и беспилотным. В числе таких маяков, например, создание линейки транспорта на батареях с умными системами управления. Но для этого опять же необходимо создание серийного производства современных батарей, которого нет в России. Экспериментальные образцы электротранспорта, запущенные в Москве, например, на 80% состоят из китайских комплектующих.

В целом экономисты считают модель движения России по пути мегапроектов правильной, она уже доказала эффективность. Но проекты должны быть технологически прорывные, отобранные не по стоимости, а по способности создавать экономику будущего. Их надо сформировать, обеспечить и создать для них систему управления, считает **Андрей Клепач**.

Двигаться к поиску ответов на новые вызовы промышленной революции можно несколькими путями. «Классический подход — движение снизу вверх к более высокой степени обработки в традиционных ресурсных секторах. Второй вариант более активный, можно перескочить через определенную стадию за счет развития некоторых элементов, например общественного сектора или ИТ-индустрии. Можно взять третий вариант, который задает промышленная революция. Это использование новых возможностей организации рынков. Наконец, четвертый вектор — это новые развилки, связанные с построением моделей вокруг решений в области экологии, здоровья и знаний, с тем, что связано с внеэкономическими глобальными вызовами. Двигаться можно сразу по нескольким направлениям», — считает **Юрий Симачев**.

Одно принципиально важно, подчеркивает экономист, — наличие бизнес-среды. Иначе мы столкнемся с очень высокими рисками:

— Нам в любом случае придется балансировать между провалами рынка и провалами государства. При недостатке обратной связи мы столкнемся с накоплением критического объема системных ошибок, связанных с отдельными группами интересов. Внимание государства к состоянию бизнес-среды есть. Но оно отличается ситуативностью: государство вспоминает о ней обычно в периоды кризисов. ■

Специфика коронакризиса заключается в принципиальной новизне факторов, определяющих глубину экономического спада. Статистические данные свидетельствуют о том,

что регион Восточной и Юго-Восточной Азии с наименьшими проблемами пережил прошлый год, показав спад ВВП на 2,8%, правда, основной позитивный вклад внес здесь Китай, без него картина выглядела бы хуже. Ограниченный спад показал регион Африки южнее Сахары (минус 1,7%). Тяжело прошли кризис страны Латинской Америки и Карибского бассейна (падение на 7%). Сильно упала Евразия (на 6,3%). Эти цифры вызывают массу вопросов. Почему так сильно пострадала Евразия, несмотря на многомиллиардные пакеты антикризисной поддержки? Чем Латинская Америка хуже Африки южнее Сахары? Или, например, почему ВВП Бангладеша вырос на 3%, а соседняя Индия показала спад в 6%? В Бангладеш болели меньше или там антикризисная политика лучше?

При объяснении глубины экономического спада в 2000 году экономисты оперируют четырьмя группами факторов, к которым относятся: масштаб распространения коронавируса в конкретных странах (число зараженных, смертность); интенсивность и продолжительность карантинных и квазикарантинных ограничительных мер; структура экономики и внешнеэкономических связей страны; характер антикризисной политики. Анализ показывает, что ведущую роль сыграл фактор номер два, связанный с масштабами и жесткостью ограничительных мер.

Если вы хотите узнать, в каких странах экономика в наименьшей степени пострадала от коронакризиса, ищите страны, которые не вводили жесткие ограничения, а уже введенные ограничения оперативно смягчали и отменяли. Этот фактор объясняет, в частности, почему экономический спад в России (3%) оказался не меньше, чем в США (3,4%). Разве для России был характерен схожий с США масштаб антикризисной политики? Разумеется, нет. Разве проблемы, связанные с динамикой внутреннего и внешнего рынков, в России были схожи с американскими? Тоже нет. Россия просто оказалась в числе стран, которые вводили наименее жесткие ограничительные меры.

## В доверии к власти спасение экономики

В целом государства в этот кризис продемонстрировали разные подходы к разработке антикризисных программ и введению ограничительных мер. Отчасти в этом кроется ответ на вопрос, почему в отличие от кризиса 2008 — 2009 годов на этот раз не было важных достижений в международной координации антикризисной политике.

Сергей Афонцев\*

# Страна невыученных уроков

Главным фактором спада в экономике послужили непродуманные коронавирусные ограничения. Новые долгосрочные вызовы — демографические потери и образовательный провал

Консенсуса нет и не будет, потому что глубина ограничительных мер определяется спецификой национальных политических систем и сравнительным весом тех групп, которые лоббируют решения «за» или «против» ограничений.

Показателен в этом отношении пример Швеции. Данная страна сделала ставку на то, что при высоком уровне доверия общества к политическим и социальным институтам люди будут вести себя разумно, соблюдая необходимые меры предосторожности и санитарные требования без того, чтобы их к этому принуждали запретами и наказаниями. Сегодня мы можем сказать, что расчет на соответствующие социокультурные факторы сработал, и в итоге спад ВВП Швеции (2,3%) оказался сравнительно небольшим. Характерно, что в соседних со Швецией странах, также отличающихся высоким доверием к общественным институтам, спад также оказался ограниченным — от 0,8% в Норвегии до 2,9% в Финляндии, в то время как в Италии и Испании, например, он составил 8,9% и 10,8%, соответственно.

Значимость фактора карантинных ограничений имеет большое значение для понимания как возможностей посткризисного роста, так и моделей реакции на новые волны коронавирусной инфекции. Если и вводить ограничения, то с четким пониманием, как они затормозят распространение инфекции. У нас же иногда дело доходит до абсурда. Взять хотя бы ограничения во время ноябрьских праздников 2021 года: в музей ходить было нельзя, а в Турцию полететь — можно. Ничего, кроме вреда для экономики и доверия населения к принимаемым официальным решениям, такие ограничения принести не могут.

Что касается ожиданий на будущее, то здесь необходимо выделить целый ряд вызовов. К краткосрочным вызовам я бы отнес динамику пандемии. Она никуда не делась, вирус мутирует. Насколько эффективны будут существующие вакцины и как быстро можно разработать новые, пока никто не знает. Кто в прошлом году мог предположить, что у нас будет такая высокая смертность? И кто может оценить, какой она будет в 2022 году? Другой краткосрочный вы-

По двум безвозвратным издержкам кризиса — демографическим потерям и провалу среднего образования — на горизонте пяти лет мы, по самым скромным расчетам, потеряем 1 — 1,2% совокупного прироста ВВП

зов — возможный перелом восстановительной динамики. Формально мировые финансовые и товарные рынки восстановились, несмотря на пандемию и сохранение ограничений. В такой ситуации всегда есть вероятность сильной коррекции.

На среднесрочном горизонте для России довольно серьезным ограничением будет сильный разрыв между динамикой ВВП и доходов населения. Да, можно «раскрутить» рост ВВП за счет традиционного контура: бюджет — финансовые компании — мегапроекты. Но доходов населению это не прибавит. У нас даже после обвала в прошлом году все равно доходы восстанавливаются медленнее, чем ВВП. Наша модель экономического роста не завязана на население, она ему мало что дает, а это означает, что спроса от населения в этих условиях для поддержки основного массива российских экономических субъектов мы не дождемся.

Конечно, придется принимать во внимание и внешние факторы. Прежде всего это регуляторные новации, в частности риски введения углеродного налога в ЕС. Санкционное давление на российскую экономику тоже никто не отменял.

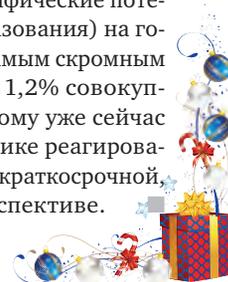
Необходимо учитывать и новые факторы долгосрочного характера, которые проявились на фоне пандемии. Одним из важнейших является влияние демографи-



ческих потерь на рынок труда и потребительский спрос. До последнего времени демографические потери были одним из самых маргинальных источников потерь от кризиса. Все надеялись, что после разработки вакцин наступит спад заболеваемости, но этого не произошло. Если ситуация со смертностью в России будет развиваться так, как это было в сентябре — ноябре, за год мы потеряем более полумиллиона человек, это ужасная цифра.

Из других долгосрочных вызовов я бы обратил внимание на катастрофические последствия для накопления образовательного капитала. Во время пандемии мы получили провал в сфере среднего образования, его последствия мы увидим через пять-семь лет в сфере высшего образования, а потом он найдет отражение на рынке труда. У меня в этом отношении самые пессимистичные прогнозы. Да, в высшем образовании дистанционная модель хоть как-то работает, но в среднем образовании сильно падает качество. И по этим двум безвозвратным издержкам кризиса (демографические потери и провал среднего образования) на горизонте пяти лет мы, по самым скромным расчетам, потеряем 1 — 1,2% совокупного прироста ВВП. Поэтому уже сейчас нужны решения по политике реагирования на кризис не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе.

\* Заместитель директора ИМЭМО РАН по научной работе



# Арматурный центр Урала

Создание Арматурного кластера придало новую динамику развитию арматуростроения не только в Курганской области, но и в Уральском регионе в целом. Это позволило не только повысить конкурентоспособность предприятий-участников кластера, но и в целом изменило подход к организации всех бизнес-процессов на производстве каждого предприятия в отдельности



**67** лет назад на Курганском арматурном заводе «Икар» была выпущена первая задвижка Ду-500, которая предназначалась для крупных водоводных систем строящихся городов и крупных промышленных предприятий. С этого дня начался отсчет истории не только самого завода, но и всего арматуростроения нашего региона.

Сегодня Курганская область является одним из ведущих регионов-производителей сложнейшей арматуры для нефтяной, газовой, атомной, химической, энергетической промышленности, жилищно-коммунальной сферы. Продукцию курганских заводов ценят и покупают не только в России, но и за рубежом.

На территории области работают более двадцати арматурных предприятий — среди них как новые предприятия, так и те, что успешно выпускают арматуру уже более полувека.

В 2014 году в регионе сформировался кластер «Новые технологии арматуростроения».

Кластерный механизм повышения конкурентоспособности основан на эффективном балансе интересов участников и сочетании внутрикластерной производственной кооперации с внутренней конкуренцией предприятий кластера. При этом важно подчеркнуть, что инициаторами создания кластера в Курганской области выступили местные предприятия и организации, которые предложили реализацию программы стимулирования развития кластера «снизу-вверх». Программа направлена на увеличение темпов роста и конкурентоспособности предприятий-участников кластера, вовлекая в процесс местные власти, малые предприятия, исследовательские и учебные институты, профильные организации из соседних регионов, ведущие отраслевые институты.

Арматурный кластер объединил усилия всех его участников на освоение инновационной продукции и продвижение курганской продукции на рынке.

Курганская область гордится продукци-

ей АО «Корвет», ООО «РТМТ», ЗАО «Курганспеарматура», ООО НПФ «МКТ-АСДМ», ООО «Темпер», ООО «Курганский арматурный завод», ООО «Предприятие «Сенсор», ООО «Армтехстрой», ООО «Армпромлит», ООО «Заураларматура+» и др.

В 2016 году совместными усилиями участников кластера были реализованы кластерные проекты по созданию Центра испытаний, сертификации и стандартизации и Регионального центра инжиниринга.

В настоящее время предприятия кластера ведут подготовку к реализации новых проектов, направленных на дальнейшее развитие и освоение рынка. Одним из таких проектов является национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Курирует национальный проект Департамент экономического развития Курганской области. Глобальная задача проекта добиться к 2024 году ежегодного 5%-го прироста производительности труда на предприятиях несырьевых отраслей экономики.



Автор фото: Александр Алпаткин

В рамках национального проекта, на площадях Курганского промышленного техникума создали специальную площадку «Фабрика процессов», на которой будут проходить обучение специалисты предприятий. Фабрику процессов курирует Центр кластерного развития – структурное подразделение фонда «Агентство технологического развития Курганской области». Активное участие в создании и обустройстве «Фабрики процессов» приняли именно арматурные предприятия: ООО «Темпер», ЗАО «Курганспецарматура», ООО «Заурал-ПромАрматура».

Четырех тренеров для проведения занятий подготовил и сертифицировал Федеральный центр компетенций (Москва). Тренеры проходили сертификацию в «Фабрике процессов» в качестве внутренних тренеров предприятий по бережливому производству. Дальше они по методикам Федерального центра компетенций будут обучать специалистов заводов, как произ-

водить продукции больше и лучше и тратить на это меньше сил, времени и денег, минимизировать потери, совершенствовать логистику и увеличивать доходность. А зависит это, оказывается, от каждой детали – в прямом и переносном смысле. На созданной учебно-производственной площадке имитируется реальный живой технологический процесс сборки изделия. От участия в проекте предприятия еще ожидают повышения культуры производства, качества продукции и, главное, смену отношения к самому процессу у исполнителей. Один из принципов бережливого производства в том, что каждый сотрудник вовлечен в процесс улучшения.

Экономический эффект от участия в проекте получит не только предприятие, но и региональный бюджет. Цепочка простая: увеличивается производительность труда – растут объемы производства, а значит, и выручки – бюджет получает больше налоговых отчислений. В следующем году

проект начнет работать в полном объеме.

Возвращаясь к теме арматуростроения, хочу напомнить, что Указом губернатора Курганской области утвержден День арматуростроителя Курганской области, который отмечается 28 декабря. Учреждение Дня арматуростроителя Курганской области – знак особого внимания к этому сегменту машиностроения.

**Поздравляем с праздником всех работников отрасли!**



**АГЕНТСТВО  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ  
КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ**



**Курганский  
Территориально-  
Отраслевой Кластер  
НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
АРМАТУРОСТРОЕНИЯ**

Реклама

Ирина Перечнева

# Списать на COVID не получится

Бизнес справился с ситуацией благодаря оперативности и самоорганизации. Теперь он предъявляет запрос на продуманную промышленную политику — решение конкретных отраслевых задач, а не общие рецепты для всех

**В** середине ноября уполномоченный по защите прав предпринимателей **Борис Титов** выступил с новой инициативой расширения мер поддержки бизнеса отраслей, пострадавших от коронавируса. И это закономерно, отмечает директор Центра экономической географии и регионалистики РАНХиГС **Степан Земцов**: «Масштаб пандемии COVID-19 создал тяжелые условия для функционирования малого и среднего бизнеса: сокращение доходов населения и спроса, закрытие внешних рынков, а также режим самоизоляции привели к приостановке деятельности многих предприятий сферы услуг. Уверенность предпринимателей и деловая активность малого бизнеса снизились до минимальных уровней, наблюдавшихся в кризисный 2015 год».

Какие резервы есть у бизнеса для восстановления? Эта тема стала предметом дискуссии круглого стола «Реакция бизнеса на новые вызовы развития: кейсы российских регионов» традиционной ежегодной конференции «Российские регионы в фокусе перемен», организованной Институтом экономики и управления УрФУ, АЦ «Эксперт» и журналом «Эксперт-Урал».

## Осторожно, двери закрываются

Количественное сжатие сектора случается каждый кризис, но в силу специфики российской статистики посчитать эти потери сейчас возможно только по первой волне эпидемии, наблюдавшейся в марте — сентябре 2020 года. В целом сокращение числа субъектов МСП в условиях сжатия спроса было ожидаемо, и эксперты не считают его критичным. По расчетам Центра экономической географии и регионалистики РАНХиГС, в годовом выражении число субъектов МСП по состоянию на август 2020 года сократилось в среднем на 4,2%, в основном провал варьируется от 3% до 4,5%. Больше — в крупнейших агломерациях, имеющих не только значительную долю МСП в секторе рыночных услуг, но и принявших жесткие антиковидные ограничения: в Москве, Санкт-Петербурге, Волгоградской, Самарской областях, Пермском и Краснодарском краях. Вторая группа — северные сырьевые территории: ре-

спублики Коми, Саха Якутия, ХМАО, ЯНАО, Красноярский край. Здесь провал экспорта сырья привел к снижению доходов населения, сжатию транспортных услуг и иных бизнес-сервисов для крупных компаний. В проигрыше также приграничные регионы (Еврейская автономная область, Псковская, Брянская области), где противоэпидемиологические меры ограничили возможности импорта продукции из соседних стран.

Однако масштабы и причины потерь во многом зависят не только от специализации регионов, но и от антикризисных моделей самих предпринимателей. Проанализировать эти факторы на примере Свердловской области попытались авторы исследования «Реакция МСП Свердловской области на кризис и вызовы новой реальности», проведенного Институтом экономики и управления (ИнЭУ) УрФУ.

## Стойко за стойкой

По словам завкафедрой международной экономики и менеджмента ИнЭУ УрФУ **Людмилы Ружанской**, розничный ритейл области, как и всей страны, пострадал от сокращения доходов населения, временного закрытия торговых предприятий и резкого увеличения расходов, связанных с обеспечением санитарной безопасности. Все это привело к структурному изменению рынка:

— Впервые за десять лет в регионе произошло уменьшение количества торговых точек. Сокращение произошло за счет магазинов в сельской местности, при этом число магазинов федеральных сетей, наоборот, выросло в небольших городах и поселках городского типа.

Кроме того, на Среднем Урале сектор ощутил влияние специфической региональной меры: на объеме выручки розничных торговых компаний негативно сказались ограничения времени продажи алкоголя.

Сложно острую фазу кризиса прошел и общепит. Выживаемость компаний в этом секторе сильно зависела от формата заведения: самыми стойкими оказались пиццерии, пекарни и кофейни. В целом сектор сохранил дееспособность на счет быстрой смены формата: предприниматели развернули сервисы доставки готовых блюд (собственными силами или через посредников)

и продажи продукции на вынос. По наблюдениям Людмилы Ружанской, помогли и операционные решения: «Многие владельцы в поисках снижения издержек пошли на сокращение площадей, пересмотрели меню в сторону удешевления или расширения ассортимента, ускорили процесс приготовления блюд, заменили посуду на более дешевую». Главным приоритетом владельцев кафе и ресторанов в этот период, как показали опросы, стало сохранение целевой аудитории и коллектива.

## Smoky Beauty

Временный запрет на работу подкосил и позиции индустрии красоты: выручка сектора по Свердловской области в целом по итогам 2020 года просела на треть. По словам Людмилы Ружанской, здесь степень устойчивости зависела от формата салонов: «Чуть легче других с кризисом справились барбершопы, парикмахерские с ограниченным набором услуг, сетевые салоны полного цикла, небольшие моностудии».

Ощутимый удар в этом сегменте пришелся на рынок труда. Период кризиса совпал с полномасштабной реализацией на практике закона о налоге на профессиональный доход. Как говорит директор по развитию сети салонов красоты **Мотчану Елена Мотчаная**, ее сектор стал главным поставщиком новых самозанятых. При этом легальный формат выбрали далеко не все мастера. По экспертным оценкам, в Екатеринбурге около 80% сотрудников сферы красоты работают без правоустанавливающих документов — в «тени», и в кризис их количество увеличилось. «Если до 2019 года нашим конкурентом был другой салон, который мог переманить мастера, то сейчас мы конкурируем либо с теневым рынком, либо со сферой самозанятых», — говорит Елена Мотчаная.

Однако эти общие проблемы стимулировали инициативы по сетевой организации индустрии:

— Наконец-то индустрия красоты поделилась из сферы бытовых услуг, у нас стали появляться свои ассоциации: сейчас в общем чате салонов Свердловской области объединились по своей инициативе 129 компаний, представляющих легальный бизнес, — свидетельствует Елена Мотчаная.



Сложнее всего, по ее словам, пришлось салонам, которые имели нестабильную команду, слабую клиентскую базу, а также мало возможностей для диверсификации. Бизнес сети Motchanu, например, поддерживали другие направления, в частности оптово-розничная торговля: «Мы много лет занимаемся дистрибуцией профессиональной продукции для ухода за волосами из Испании, Италии и других стран. Стоимость продукции при транспортировке через таможенную подскочила втрое, и мы приняли решение перевести каналы продаж в маркетплейсы».

Ковид подтолкнул этот салон и к более смелому шагу — организации производства собственных линек: «Мы разместили производство, выпустили косметику, шампуни, бальзамы под своим логотипом. Это позволяет более гибко выстраивать сервис, дополнительную возможность для мотивации клиентов, в конечном счете, способствует росту маржи».

### Трицепс онлайн

Быстро пришлось перестроиться и фитнес-центрам. У этой категории бизнеса в регионе еще не сформировалась массовая аудитория, в фитнес-клубах Свердловской области занимаются менее 1% жителей. Запрет на работу больно ударил по ин-

дустрии, отмечает Людмила Ружанская: «Второй и третий кварталы 2020 года были убыточны, особенно сильно просела выручка от продажи абонементов».

В условиях жесткого карантина поддерживать минимальные объемы выручки удалось за счет выстраивания сетевого взаимодействия с потребителями и организации онлайн-занятий. Ускоренная цифровизация стала для индустрии единственным выходом. Клубы внедряли CRM-решения, сервисы для онлайн-тренировки, реализовали проекты автоматизации систем учета и обучения сотрудников работе с данными.

Авторы исследования также обнаружили новые векторы развития — коллаборацию фитнеса и медицины: многие фитнес-клубы решились на создание совместных реабилитационных программ, в Екатеринбурге были реализованы мероприятия по постковидной реабилитации на базе фитнес-клубов.

Компании управляли затратами: договаривались о полном либо частичном снижении арендной платы, переводили персонал на сдельную оплату труда с сохранением минимального оклада.

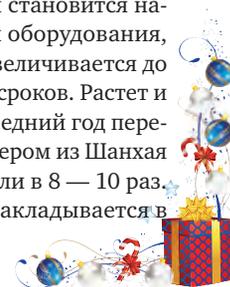
Затем пришлось поработать над изменением программ лояльности клиентов: получила распространение дифференцированная линейка клубных карт по про-

должительности сроков действия, расширен перечень услуг в рамках действующих карт, введен формат бесплатных онлайн-тренировок для клиентов.

### Зеркало лизинга

Для промышленных компаний в отличие от сервисного сектора главным вызовом стали не физические ограничения в передвижении, а закрытие каналов продаж и обрыв цепочек поставок.

— Пострадали прежде всего субъекты экономики, которые внезапно потеряли привычные каналы продаж из-за ограничительных действий государства и не смогли заменить их альтернативными. Это был немедленный эффект. Сейчас мы видим развитие следующего этапа, связанного с отсутствием доступа производителей к компонентам, что наглядно иллюстрирует ситуация в автопромышленности (подробнее см. «Лихорадка на колесах», «Э-У» № 48 от 29.11.2021). Для многих компаний критичным становится нарушение сроков поставки оборудования, в некоторых случаях он увеличивается до двух раз от обговоренных сроков. Растет и стоимость фрахта: за последний год перевозки фрахтовым контейнером из Шанхая во Владивосток подорожали в 8 — 10 раз. Соответственно, все это закладывается в



цену оборудования, которое мы финансируем, — свидетельствует заместитель генерального директора по Уральскому региону лизинговой компании «Сименс Финанс» **Вадим Константинов**.

Однако, оправившись от первого шока, компании производственного сектора довольно быстро вернулись к реализации запланированных программ развития, говорит эксперт. И приводит как иллюстрацию тренда динамику лизинговых портфелей: именно этот инструмент производственные компании чаще всего используют для обновления основных фондов. Так вот, за девять месяцев этого года в «Сименс Финанс» почти все показатели (количество проектов, объем финансирования) продемонстрировали рост как минимум на треть по отношению к прошлому году.

— Довольно высокую инвестиционную активность показывает металлообработка, производство нефтепромыслового и электрооборудования, дорожное строительство, автомобильные грузоперевозки. Среди новой группы активных клиентов — компании, занимающиеся сбором и переработкой промышленных бытовых отходов, частная медицина, — говорит **Вадим Константинов**.

В качестве главного ограничивающего фактора при реализации новых проектов компании, по его словам, указывают на дефицит квалифицированной рабочей силы: «Речь идет о специалистах, которым можно доверить обслуживание сложного оборудования».

### Логика логистики

Многие исследования говорят о том, что пандемия обострила значимость качественной логистики. Между тем сам сектор вынужден отвечать на специфические вызовы (подробнее см. «Седелный тягач с полуприцепом заморочек», «Э-У» № 45 от 14.11.2021).

В самом начале пандемии грузоперевозки, как и все сегменты, попали под падение спроса, что, по словам генерального директора ТЭК «Желдоринтеграция» **Николая Тушина**, обрушило цены на аренду подвижного состава. Стоимость предоставленных вагонов у операторов снизилась в три раза, с 1500 до 500 — 600 рублей за сутки. Аналогичные тенденции наблюдались и у автомобильных перевозчиков. Это привело к тому, что подвижной состав не обновлялся, накопленные ремонты откладывались.

— Но уже с 2021 года с оживлением экономики мы столкнулись с проблемами ограничения инфраструктуры, — подчеркивает смену настроений эксперт. — Об этом говорят пробки в портах, на пограничных переходах. И все это приводит к замедлению оборота подвижного состава, дефициту и автомобилей, вагонов, контейнеров.

В конечном итоге эти проблемы выливаются для потребителей транспортных услуг в рост издержек и, как следствие, цен на их продукцию, говорит **Николай Тушин**. Растут издержки и у грузоперевозчиков, главным образом — из-за недостатка водителей: «Из-за дефицита кадров мы были вынуждены в 2020 году довольно существенно повышать заработные платы».

### Подковидная борьба

Анализ итогов исследований и экспертных оценок подталкивает к выводу о необходимости перехода от антикризисной повестки к поиску ответов на долгосрочные вызовы. Однако эта дискуссия, по мнению председателя совета директоров «Корин Холдинг» **Андрея Бриля**, ведется в ложном направлении:

— Почему COVID — краткосрочный фактор, не затрагивающий фундаментальные экономические процессы, обсуждается сегодня как вызов развитию? Вопрос нужно ставить иначе: какие промахи и неадекватные решения в области экономической политики в отраслевом, страновом, межнациональном разрезе списываются на ситуацию. На моей памяти это пятый или шестой кризис. Причем он, пожалуй, наиболее легкий, краткосрочный и не затрагивающий фундаментальных основ экономики. Нам гораздо сложнее бороться с другими ограничивающими факторами, например, с политикой Центрального банка. Наш регулятор последние лет десять лишил нас доступа к инвестиционному кредитному ресурсу, постоянно изымает деньги из реального сектора, переводя в золотовалютные резервы, которые направляются на кредитование экономик враждебных нам стран. А с бизнесами этих стран мы жестко и постоянно конкурируем. Не очень хорошо мы справляемся и с процессом огосударствления экономики.

По мнению **Андрея Бриля**, сегодня под ковидным предлогом продолжается массивная денежная эмиссия в долларовой и в еврозоне, и этот вопрос волнует бизнес в значительно большей степени:

— Это провоцирует инфляцию, которую мы и импортируем. Поэтому обсуждать надо эти фундаментальные вопросы, а не то, как компания «Пупкин и сыновья» купила пять компьютеров, высадила народ на удаленку и под бодрые крики: «Даешь онлайн!» победоносно на диванах переживает пандемию. С нашей точки зрения, обсуждать проблематику на таком уровне бессодержательно.

Ученые и экономисты давно говорят о том, что точки роста и ограничений, вокруг которых нужно формировать новый трек развития, сильно отличаются в зависимости от отраслей. Дискуссия, состоявшаяся на этом круглом столе, еще раз это под-

твердила. Заместитель директора ИМЭМО РАН по научной работе **Сергей Афонцев** в ходе обсуждения обратил внимание на то, что кризисные вызовы, о которых говорили спикеры от бизнеса, имеют ограниченное число точек пересечения: «Компании оперируют в разных рыночных условиях, сталкиваются с разной структурой спроса, находятся на разных стадиях жизненного цикла, имеют разные потребности во внешнем финансировании. Из этого следует принципиальный вывод для промышленной политики. Она должна быть политикой тонкой настройки. Не может быть единых условий и мер поддержки для всех отраслей. Если в макроэкономической политике можно говорить о создании общего благоприятного климата для развития экономики, то в промышленной политике нужно детально разбираться с проблемами конкретных отраслей и решать их по отдельности, а не придумывать общие для всех рецепты».

Пожалуй, единственный общий большой вопрос, который сегодня ставит практически каждый сектор экономики, — кадры (подробнее см. «Мудрости станет больше, а живости ума меньше», «Э-У» № 49 — 51 от 06.12.2021). По мнению главного экономиста рейтингового агентства «Эксперт РА» **Антон Табаха**, проблема человеческого капитала в экономике существовала все последние годы, но особенно остро проявилась на фоне пандемии. «Эпоха дешевой рабочей силы подошла к концу. Скорее всего, это будет долгосрочный тренд», — прогнозирует эксперт.

И к ответу на этот вызов мы оказались не готовы, считает директор по экономической политике НИУ ВШЭ, директор Центра исследований структурной политики **Юрий Симачев**:

— Проблемы с человеческим капиталом испытывает не только крупный, но и средний быстрорастущий бизнес. Крупные компании более-менее эти проблемы решать научились, а у среднего бизнеса еще не выстроились устойчивые связи с вузами. В результате формируется перспективный спрос со стороны новых секторов экономики, но он не улавливается, и понятно почему: всегда удобнее работать с крупной организацией, даже если она предвывает устаревший запрос на компетенции. Проблема в том, что мы все пребываем в представлении о линейной модели инноваций: сначала надо что-нибудь закачать в фундаментальную науку, а потом это перелетится технологиями на уровень компаний. Но сейчас очень много вариантов, когда запрос на знания со стороны небольших компаний в сторону фундаментальной науки может спроецировать изменения. И эти изменения предстоит научиться извлекать и отвечать на них. ■

Ирина Перечнева

# ОПК на рыночных рельсах

Наращивание объемов производства гражданской продукции обеспечивает общий рост выручки ОПК. Однако сектору предстоит научиться работать в жесткой конкурентной среде

**О**дин из ключевых вызовов текущей экономической повестки для предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) — реализация государственного курса на диверсификацию: сектор должен довести долю высокотехнологичной продукции гражданского назначения (ПГН) в общем производстве к 2025 году до 30%, к 2030 году — до половины. Отслеживать этот процесс в динамике намерен опорный для сегмента банк ПСБ: здесь составляют ежегодный рейтинг диверсификации. Результаты второй волны исследования мы обсудили с директором Центра аналитики и экспертизы оборонно-промышленного комплекса банка ПСБ **Александром Маланичевым**.

— **Какую методику банк использует при составлении рейтинга?**

— Мы опираемся на опросы предприятий. В анкету включается не просто вопрос о том, какая доля гражданской продукции выпускается на предприятии, но и оценки диверсификации производства по 12 критериям. Главные — доля и динамика роста выручки от гражданских бизнесов, а также интенсивность инвестиций в гражданские производства. Всего в исследовании приняли участие около 600 кейсов диверсификации.

В ходе второй волны исследования мы попытались сопоставить успехи в области реализации политики диверсификации с финансовым результатом деятельности предприятия в целом.

— **Какие изменения в оценках вы зафиксировали?**

— Результаты указывают на положительную динамику роста выручки и инвестиций в развитие производства гражданской продукции. Во-первых, среднегодовой темп роста выручки выше 5% зафиксирован у 54% компаний выборки, что на 4 п.п. больше, чем в первом рейтинге. Во-вторых, доля компаний, показавших рост инвестиций в производство ПГН более 5%, выросла на 7 п.п. до 38%. В-третьих, количество участников выборки, продемонстрировавших соотношение инвестиций к выручке от гражданской продукции свыше 5%, выросло с 28% до 33%.

Но есть и негативные тенденции. Как выявили наши расчеты, доля предприятий, показавших рентабельность продаж ПГН свыше 10%, снизилась с 30% до 24%, а доля

предприятий с удельным весом такой продукции в выручке свыше 30% уменьшилась с 36% до 31%.

— **Какова корреляция рентабельности проектов ПГН с общим финансовым результатом предприятий?**

— Наше исследование показало, что наиболее уязвимыми местами остаются низкая рентабельность выпуска гражданской продукции и слабая инвестиционная активность. Около половины предприятий показывают недостаточные темпы роста выручки от этого направления.

Во-первых, развивая проекты ПГН, предприятия сталкиваются с более высокой конкуренцией на гражданских рынках, что снижает рентабельность предприятия в целом. И если доля продукции гражданского назначения у него значительна, это становится заметно в отчетности. Во-вторых, среднегодовой темп роста выручки от ПГН невысок: у 46 предприятий он менее 5%. Но общая динамика выручки зависит от степени диверсификации: чем выше доля гражданской составляющей, тем быстрее расширяется масштаб бизнеса предприятий. Таким образом, если предприятие заинтересовано в наращивании выручки, ему следует инвестировать в развитие гражданской продукции.

Третье наблюдение — слабая инвестиционная активность: у 67% предприятий инвестиции в проекты ПГН не превышают 5% выручки от гражданской продукции. При этом предприятия с долей ПГН менее 10% имеют довольно высокий коэффициент покрытия процентов по обслуживаемым займам: ЕВТДА к уплате процентов у них составляет 4,8х, тогда как у предприятий с долей ПГН до трети — 1,7х. То есть слабодиверсифицированные предприятия могут успешно наращивать долю производства ПГН за счет привлечения внешнего финансирования.

— **С какими барьерами на пути диверсификации сталкиваются предприятия?**

— В первую очередь — большие издержки. Себестоимость производства продукции гражданского назначения довольно существенна, это отметили 64% респондентов. Часто высокие издержки связаны с существенным весом в себестоимости накладных расходов, а также постоянным ростом издержек всего предприятия, поэтому им сложно конкурировать на рынке по цене.

Второй барьер — высокая конкуренция



Александр Маланичев: «Основные барьеры диверсификации связаны с конкуренцией на гражданских рынках и дефицитом спроса»

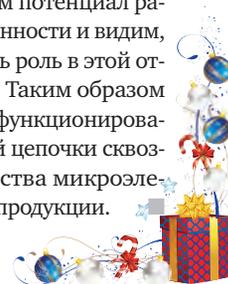
на целевом рынке ПГН. На это указали 55% участников. Их продукции часто приходится бороться за потребителя не только с отечественным товаром, но и с импортом. Находить решения таким участникам рынка довольно сложно: они привыкли работать по госзаказу, их структуры маркетинга плохо приспособлены к жесткой конкурентной среде. Естественно, сказывается и отсутствие гарантий сбыта, к чему предприятия привыкли в рамках выполнения госзаказа. Да, им приходится перестраиваться, и предпринимаемые меры дадут эффект на долгосрочном горизонте. Но пока этот фактор является ограничивающим.

— **Ваши рекомендации?**

— Главная проблема — сравнительно низкая рентабельность выпуска гражданской продукции. Поэтому мы могли бы рекомендовать внедрять программы повышения производительности труда, стимулирования спроса и снижения себестоимости за счет эффекта масштаба. Наращивание объемов производства ПГН как раз и приведет к снижению себестоимости и к повышению общей конкурентоспособности. Отдельным направлением должно стать развитие внешних рынков и поддержка продукции предприятий ОПК на экспортном направлении.

— **Нужны ли отрасли внешние стимулы?**

— Для развития диверсификации жизненно важно использовать меры поддержки, особенно в рамках создания новых производств, пока спрос на продукцию не ясен и предприятие еще только выходит на запланированные объемы производства. И это не обязательно финансовая поддержка. Мы сейчас, например, анализируем потенциал радиоэлектронной промышленности и видим, что очень важно обозначить роль в этой отрасли якорного заказчика. Таким образом можно обеспечить спрос и функционирование всей производственной цепочки сквозного проекта от производства микроэлементной базы до конечной продукции.



Вера Пыжьянова

# Смотри — учишься — внедряй

Роботы, мобильные приложения, чат-боты и нейросети — в Екатеринбурге прошел пятый CorpSpace среди стартаперов, предлагающих крупному бизнесу уникальные разработки и решения



**3** декабря в Екатеринбурге завершился пятый сет CorpSpace. Мероприятие стало традиционным для уральского бизнес-сообщества, что не удивительно: это уникальная площадка, где крупный бизнес может найти новые технологии и эффективные решения, а стартапы — коммерциализировать разработки. Проект в рамках нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» реализуют Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (СОФПП) и министерство инвестиций и развития Свердловской области. Как отметила глава Мининвеста **Виктория Казакова**, CorpSpace — отличный старт для сотрудничества компаний, которые в реальной жизни пересекаются с трудом: «Суть мероприятия в том, чтобы подружить крупный бизнес, которому всегда важно быть в авангарде и внедрять современные технологии, с малым, который готов предложить технологические решения задач крупных компаний, но подчас не понимает, насколько продукт нужен крупному клиенту».

## Точка соприкосновения

По статистике СОФПП, компаний, предлагающих инновации, в регионе около 5 — 10%.

«Основная трудность всех стартаперов — представить идею корпорациям. Большинство компаний, занимающихся разработками технологий, закрываются именно из-за того, что не находят покупателей», — рассказал директор по развитию бизнеса DataDarvin **Даниил Хрусталеv**. По его словам, в прошлом году компания приняла участие в CorpSpace, после чего ей удалось заключить договоры на реализацию нескольких проектов с такими крупными партнерами, как «Сима-Ленд» и «Галамарт».

«Именно благодаря CorpSpace мы начали работать с застройщиком «Брусника», то есть получили реальный заказ от крупного клиента», — отмечает и участник прошлого CorpSpace генеральный директор компании «Схемотехника-Центр» **Алексей Ткалич**.

— В этом проекте мы делаем упор на инновационность, на новые продукты и решения. Мы видим свою миссию в том, чтобы помочь небольшим технологическим компаниям донести идеи до крупных корпораций. Это взаимовыгодное сотрудничество: у первых появится шанс получить важного клиента, вторые решат свои проблемы. Мы надеемся, что при помощи глобальных партнеров эти небольшие предприятия выстрелят, поднимутся, станут средними, а затем крупными, — отметил директор СОФПП **Валерий Пиличев**.

С начала 2020 года в CorpSpace приняли участие уже 60 малых инновационных компаний, 35 инновационных стартапов нашли заказчиков в строительной отрасли, логистике, сфере телекоммуникаций и непродуктовом ритейле. Десять решений уже внедрены, в том числе в таких крупных компаниях, как «Брусника», Атомстройкомплекс, «Жизнь Март».

На этот раз CorpSpace представил проекты в сфере ритейла. Партнером проекта и заказчиком свежих и инновационных идей стала торговая сеть «Пятерочка», входящая в холдинг X5 Retail Group. Представители сети рассказали организаторам, в каких направлениях они хотели бы ввести инновации, поделились проблемами. В итоге было сформировано пять тем для поиска взаимных контактов: работа с персоналом, маркетинговые инструменты, оптимизация логистики, возвращаемость клиентов и антиCOVID.

— Когда конкуренты наступают на пятки, это мотивирует тебя двигаться вперед, искать новые пути. Ведь цель компании — не подняться на гору, а как можно дольше удерживаться на ней. Поэтому мы ищем уникальные решения не только внутри, но и во внешней среде, — пояснил директор макрорегиона Урал торговой сети «Пятерочка» **Роман Степанов**. — Свердловская область славится командами разработчиков: нам интересен их нестандартный подход.

# CorpSpace — отличный старт для сотрудничества компаний, которые в реальной жизни пересекаются с трудом

Всего на конкурс поступило более 40 заявок от авторов «умных» решений. Но установочную сессию и все отборочные этапы прошли только восемь проектов — проработанные, находящиеся на стадии не ниже минимально жизнеспособного продукта и максимально готовые к внедрению. Спектр решений — от автоматизации набора сотрудников и роботов-барменов до бесконтактных технологий и выявления антимасочников с помощью нейросети. Какой он — супермаркет будущего?

## Геймификация против текучки

Большинство представленных проектов связаны с управлением персоналом. Проблема массового подбора продавцов, кассиров, грузчиков в ритейле стоит особенно остро. «Зачастую наш рекрутер оказывается пятым или шестым, кто позвонил кандидату буквально в первые 15 минут после размещения его резюме», — рассказывает директор департамента по управлению персоналом торговой сети «Пятерочки» **Вероника Коптелова**. Страдают все: кандидат не получает своевременного отклика, рекрутер выгорает в бесконечном поиске, бизнес теряет из-за текучки кадров.

Представитель ООО «Айдиа» **Илья Петров** предложил решать проблему с помощью лидогенерации:

— Совместно с агентством «Flatedigital» мы разработали автоматизированную систему для поиска кандидатов «Рекрут». Соискатель кликает на размещаемую в соцсетях рекламу, активирует диалог с чат-ботом и проходит скрининг-интервью по заданным параметрам. В итоге рекрутер получает десятки анкет с ответами на вопросы, которые интересуют



Начальник отдела управления проектами СОФПП, ведущий CorpSpace 2021 Александр Обоскалов (крайний справа) и финалисты (справа налево): Сергей Семейшев («Пина ТВ»), Леонид Стариков («Недремлющее око»), Дмитрий Усяев (Botlegger), Екатерина Козорезова и Наталья Исакова (Team.Gear), Владимир Шлеев (Evotech), Геннадий Безносов («Топсто Менеджмент»), Илья Петров («Айдиа»)

компанию. И лишь после этого достойные кандидаты попадают на живого кадровика.

Таким способом несколько компаний в сфере телекоммуникаций и доставки уже смогли набрать почти 2 тыс. сотрудников. Идея нашла отклик и у жюри. Правда, компании потребуется совместить приложение с уже внедренной у ритейлера системой по работе с массовым персоналом.

Как удержать новичков и снизить текучку кадров, знают владелицы консалтингового агентства для ритейл-бизнеса **Team.Gear Екатерина Козорезова и Наталья Исакова**, прежде сами активно занимавшиеся рекрутментом.

— Год назад мы провели исследование, опросив более 140 бизнесов на тему проблем с адаптацией, — поясняет Екатерина Козорезова. — Многие розничные сети жалуются, что процент закрепляемости новых кадров очень низкий, еще меньше тех, кто вообще смог пройти стажировку. Это подтолкнуло нас к созданию собственной максимально автоматизированной программы для легкой и эффективной адаптации сотрудников розницы, в основе которой мобильное приложение «Быстрый старт».

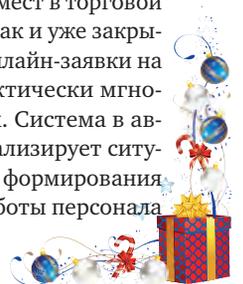
Приложение доступно всем участникам процесса, в нем зашиты все материалы, необходимые новому сотруднику, чтобы за две недели успешно войти в процесс. Каждый день открывается новый блок: задачи для новичка и инструкции для его наставника, а также простые тесты на закрепление материала и новостная лента или чат от отдела HR. Автоматизация программы исключает человеческий фактор и позволяет стандартизировать систему по всей сети. Ее уже внедрили в таких сетях, как

«Гулливвер», «Капика», «Корейская косметика». В результате доля новичков, которые уволились, не закончив стажировку, сократилась в ряде случаев с 50% до 20%.

Представители «Пятерочки» заявили, что готовы посмотреть, как это работает в конкретном магазине, пообщаться с персоналом и после продолжить разговор.

— Одно дело, когда вся компания состоит из 200 человек, и совсем другое, когда только в одном макрорегионе у тебя 17 — 19 тыс. человек, и этот показатель меняется каждую секунду, — заметил Роман Степанов. — Тем более что основная причина ухода новичков не в том, что что-то не получается, а в том, что их просто нагрузили и не дали возможности научиться работать хорошо. И наша задача, возможно, вместе с вами, — найти способ регулировать нагрузку, особенно когда новички приходят в высокий сезон.

Для рационализации рабочего времени и управления персоналом, работающим в магазинах на аутсорсинге, владелец и руководитель компании **Evotech Владимир Шлеев** предложил внедрить специальное модульное приложение. Ролевой доступ к нему может быть одновременно у HR-специалистов, директоров магазинов и директоров компаний, предлагающих персонал на аутсорсинге. В режиме реального времени они могут видеть текущую ситуацию по загрузке рабочих мест в торговой точке (как возникающие, так и уже закрытые тайм-слоты), давать онлайн-заявки на поиск сотрудников и практически мгновенно откликаться на них. Система в автоматическом режиме анализирует ситуацию и создает модель для формирования оптимального графика работы персонала





Организаторы и партнер CorpSpace 2021: директор Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства Валерий Пиличев, министр инвестиций и развития Свердловской области Виктория Казакова и директор макрорегиона «Урал» торговой сети «Пятерочка» Роман Степанов

каждой бизнес-единицы. Подобные решения уже внедрены в сети «Кировский» и службе доставки воды «Новокурьянская».

Представители ритейлера признались, что им очень помог бы опыт и знания компании, так как ИТ-специалистов такого уровня на рынке крайне мало. Но в случае масштабирования системы на всю торговую сеть необходимо, чтобы поставщик программного решения взял на себя техническую поддержку в круглосуточном режиме и по всей стране.

Компания «Спутник-Техника» представила приложение B2Field по управлению выездными сотрудниками — курьерами и водителями. Программа контролирует по GPS передвижение работника, есть статусы, которые сообщают, чем он занят в данный момент, а также планировщик с задачами для каждого «полевого» сотрудника и аналитика. Здесь оказалось, что проблема контроля за удаленным персоналом в компании уже решена. Однако члены жюри отметили, что было бы интересно видоизменить программу, обратив внимание, например, на работу выездных HR-тренеров, инженеров по безопасности и эксплуатации: вопрос об эффективности их работы в «полях» стоит остро.

Видоизменить услугу под запросы «Пятерочки» ее представители рекомендовали и команде «Топсто Менеджмент», которая предложила сервис прохождения технического осмотра всех категорий транспортных средств в режиме одного окна по всей России. «Я не буду обращаться к одним за техобслуживанием, к другим — за запчастями, к третьим — за техосмотром и документами. Если машины будут про-

ходить это все за одно утро в одном месте, это и будет для нас режим одного окна», — пояснил Роман Степанов.

Руководитель разработчика **Геннадий Безносков** заверил, что это вполне возможно, так как их станции техосмотра располагаются на площадках действующих автокомплексов.

### Роботы и нейросети

Во второй части мероприятия предприниматели обсуждали, как создать точки притяжения в магазинах, чтобы покупатели возвращались в них снова и снова. Директор компании Botlegger **Дмитрий Усяев** предложил дополнить торговые залы «Пятерочек» роботами-барменами — комплексами Cubic стоимостью около 2 млн рублей каждый. Робот может делать мороженое, продавать готовую еду и напитки. Такой «бариста» уже сейчас разливает кофе в ТЦ «Алатырь», чем производит wow-эффект на посетителей, особенно на детей.

Но членов жюри в первую очередь интересовали метрики эффективности и окупаемости проекта: в ритейле окупаться должен каждый квадратный метр торговой площади, а wow-эффект, по оценкам, проходит за год.

Компания «Пина ТВ» порекомендовала использовать для привлечения клиентов интерактивные видеотехнологии: размещать в торговых залах умные экраны со множеством сервисов и функций. Директор компании **Сергей Семейшев** рассказал, что они способны помочь клиенту выбрать продукты, сделать селфи и разместить его в соцсетях. Компания взамен получает не только положительные откли-

ки от посетителей, но и данные для аналитики и маркетинга. Он предложил «Пятерочке» разместить на экране готовые рецепты с корзиной покупок, которую можно сразу заказать с доставкой на дом или забрать самостоятельно. Представители торговой сети тут же начали накидывать и вместе с разработчиками докручивать идеи, чтобы решить задачи и возвращаемости клиентов, и увеличения среднего чека, и аналитики.

Столь же бурное обсуждение вызвал проект екатеринбургской компании «Недремлющее око», которая уже третий раз участвует в CorpSpace. Ее руководитель **Леонид Стариков** предложил оснастить магазины умной системой видеонаблюдения, совмещенной с устройствами дата-аналитики и нейросетями. Она может распознавать лица и подавать сигнал, если в магазине появится «клептоман» из черного списка, а также отслеживать поведение покупателей и персонала, контролировать речь кассира, вовремя выявлять опустевшие полки.

Членов жюри заинтересовало, можно ли таким образом выявлять частоту посещения клиентов в каждом магазине, создавать психологический и гендерный портрет покупателя, определять и предугадывать скорость образования очередей на кассах, отслеживать в зале клиента без защитной маски и напомнить ему, чтоб он надел ее. Ритейлеры признались, что им очень интересны разработки, связанные с нейросетями, а большие данные уже позволяют управлять поведением покупателя.

— Все проекты очень крутые, — резюмировал Роман Степанов. — Мы рассмотрим идеи, которые можно применить конкретно в нашей компании. Важнейшие критерии внедрения инноваций — скорость, цена, качество и эффект. Лучшие проекты — те, которые помогут повысить эффективность бизнес-процессов или увеличить стоимость продаж, отберем и продолжим сотрудничество.

Как отмечают участники встречи, они получили отличную возможность представить продукт и понять, в каком направлении им развиваться, чтобы работать с такой крупной сетью.

— Это был, пожалуй, самый крутой питч, в котором я участвовал, потому что прямо во время выступления мы немного поштурмили, выдвинули несколько гипотез и придумали, как их можно проверить с помощью наших нейросетей, — признался Леонид Стариков.

Все понимают, что крупная компания редко сразу покупает готовый продукт, в любом случае его нужно дорабатывать. Тем не менее с помощью подобных мероприятий можно завязать эффективную коммуникацию с топ-менеджерами и управленцами крупных компаний. ■

# Премия как живое воплощение креативности

Тема креативной экономики в нашей стране набирает обороты в течение последних двух лет. Russian Creative Awards выявит и поддержит лучшие проекты с инновационным подходом, а также их создателей. Накануне церемонии награждения победителей мы пообщались с одним из организаторов и директором АНО «Креативная экономика» **Еленой Гребеновой**

**— Елена, как вы оцениваете для российских креативных индустрий завершающийся Международный год креативной экономики? Есть в стране яркие и успешные примеры предприятий в этом секторе экономики?**

— Если в 2019-м мы только начали разбираться с терминологической базой и направлениями, относящимися к этому сектору, то к концу 2021 года мы подходим уже в состоянии консолидированного рынка. Сейчас мы понимаем, что креативные индустрии — это минимум 14 направлений, в том числе и IT, и дизайн, и компьютерная графика, и среди их представителей есть игроки, известные и за пределами России. Например, международная студия интерактивных медиа Sila Sveta. Их креативный продюсер **Александр Ус** вошел в число финалистов Russian Creative Awards\*.

**— Как было принято решение учредить национальную премию Russian Creative Awards? Можно ли это считать новым этапом в развитии отрасли? В чем главная идея масштабной премии — выделить лучшие практики, обратить внимание общества на креативные команды? Каким образом осуществлялся отбор номинантов? Каковы критерии выбора лучших?**

— Идея о запуске премии появилась на «Российской креативной неделе», крупнейшем федеральном событии в этой сфере, два года подряд собирающем в московском Парке Горького сотни тысяч гостей. Именно там эта идея и получила поддержку со стороны Первого заместителя руководителя Администрации Президента Российской Федерации **Сергея Кириенко**, профильных ведомств и профессионального сообщества. В рамках премии мы стремимся выявить и поддержать профессионалов, кто внес особый вклад в креативную экономику нашей страны и проекты с новаторским подходом, которые произвели настоящий фурор.

**— Во время подготовки к премии вы получили обратную реакцию от участников? Как к идее отнеслись сами представители креативных индустрий?**

— Премия зародилась в результате взаимодействия участников рынка как стремление наградить друг друга, выразить благодарность за инициативы, ставшие прорывом для всей индустрии. Это и стало основой отбора претендентов — номинировать проект или специалиста на премию могли отраслевые организации или профессиональные гильдии «Российской креативной недели», куда вошло более 100 представителей различных индустрий.

**— В структуре премии 10 номинаций. Почему именно это количество? Кто работал в составе жюри?**

— Так как ключевой особенностью премии является ее кросс-индустриальность, нашей основной задачей при утверждении номинаций было охватить все ключевые направления, которые могли бы пронизывать все индустрии. Поэтому мы остановились именно на этих десяти.

В состав жюри вошло 19 представителей ведущих организаций отрасли, среди них генеральный директор Государственного Эрмитажа **Михаил Пиотровский**, актер и художественный руководитель Московского театра Олега Табакова **Владимир Машков**, генеральный директор российского общества «Знание» **Максим Древал** и др.

**— Какие призы получают победители?**

— Все лауреаты премии станут обладателями статуэтки, разработанной студентами Санкт-Петербургской государственной художественно-промышленной академии имени А.Л. Штиглица в рамках специального хакатона. В основе трофея лежит метавселенная. По замыслу дизайнеров символ победы — «сечечка» — это живое воплощение креативности, и каждый из победителей сможет почувствовать ее первооткрывателем.

Кроме того, каждый победитель сможет участвовать в акселераторе от АНО «Институт развития интернета», получит медиасопровождение от АНО «Национальные приоритеты» и партнеров премии и представит свои проекты в рамках Экспо-2020 в Дубае.

**— Какие регионы наиболее широко представлены креативными проектами? Говорит ли это об активной позиции руководства этих территорий в развитии креативных индустрий?**

— На соискание премии было подано более 3000 заявок из 72 регионов страны, и значительная часть заявок — это проекты, география которых представлена зачастую несколькими субъектами, поэтому сложно выявить лидеров.

Урал стал одним из наиболее активных регионов по числу участников, в число финалистов вошли **Ян Кожан**, основатель и директор АНО «Агентство развития Сысерти» в номинации «Продюсер года», Международный музыкальный фестиваль «Уральская ночь музыки — Ural Music Night» в номинации «Новый культурный код» и Уральская индустриальная биеннале современного искусства в номинации «Новый культурный код».



**— Как вы считаете, растет ли вклад креативных индустрий в экономику страны, субъектов РФ?**

— Безусловно, да. Во-первых, за последние два года общемировая ситуация заставила всех полностью перестроить жизнь и перевести ее в онлайн-формат, и появилось много новых цифровых продуктов. Наши коллеги из Аналитического центра НАФИ представили исследование роли цифровых платформ в российском креативном предпринимательстве. Результаты показали: использование цифровых продуктов приносит компании, в среднем, 27% выручки.

Во-вторых, благодаря инициативности представителей рынка, государство стало активнее поддерживать отрасль. В этом году открылся Президентский фонд культурных инициатив, и премия стала одним из победителей первого грантового конкурса.

Однако, чтобы точно оценить вклад и долю креативных индустрий в российском ВВП и экономике в целом, необходимо прийти к единым стандартам и методам оценки, и представители индустрий ведут активную работу в этом направлении. Мы надеемся, что проведение премии Russian Creative Awards станет прекрасной традицией и поможет укрепить межотраслевое взаимодействие.

\* Организаторами премии выступили дирекция «Российской креативной недели» и АНО «Креативная экономика» при поддержке Президентского фонда культурных инициатив

RUSSIAN  
CREATIVE  
AWARDS

Артем Коваленко

# Если есть предприниматель, который хочет что-то открыть . . .

. . . мы поможем найти ему рыночную нишу, запустить бизнес и сделать его успешным

24

бизнес-проекта созданы в малых городах Свердловской области по единственной в России программе Business-Data. Инициатор — Свердловский областной фонд поддержки

предпринимательства (СОФПП). Проект занял первое место в треке «Новые идеи для бизнеса» конкурса «Сильные идеи для нового времени» Агентства стратегических инициатив, а также вошел в топ-100 лучших идей России. Аналогов в других регионах нет. Суть — в поиске свободных рыночных ниш для запуска предприятий. Основа для аналитики — платежные транзакции жителей. Всего за время реализации проекта в семи городах проанализировано более 197 млн транзакций 420 тыс. пользователей карт. Исследование платежных данных позволяет выявить нереализованный спрос: какими услугами пользуется население, как далеко от места жительства (соответственно, каких услуг не хватает дома), какая доля трат осуществляется за пределами района, города. Незаполненные ниши плюс подходящие франшизы (а в каталоге фонда более 150 брендов), заем на сумму до 5 млн рублей под процент, равный ключевой ставке Центробанка. В итоге — новый бизнес, обеспеченный спросом.

— Фонд определяет незанятые ниши, помогает предпринимателям выбрать франшизу, организационно-правовую форму, разобраться с налогообложением, при необходимости обучает и оказывает финансовую поддержку, — рассказал директор СОФПП **Валерий Пиличев**.

До конца 2021 года в рамках Business-Data откроются бизнесы в Каменске-Уральском, Нижнем Тагиле и Краснотурьинске. Там появятся новый фитнес-клуб, кафе, пиццерия и детский центр. А в 2022 году проект будет реализован в семи городах. Новые инструменты развития малого и среднего бизнеса «Э-У» обсудил с Валерием Пиличевым.

— **Валерий Валерьевич, в основе Business-Data — запросы предпринимателей на перезапуск бизнеса, новые направления?**

— Представьте себе небольшой город. Есть предприниматель, который хочет что-то открыть, но не знает, что именно. Не знает, какие направления ему осваивать. У него есть коммерческое помещение на первом этаже. Предположим, раньше там рас-



Валерий Пиличев: «МСП может быть драйвером экономического роста. Это новые идеи, новые рынки, новые предприятия и рабочие места»

полагался небольшой магазин продуктов. Его пришлось закрыть, потому что рядом появился федеральный ритейлер. Бизнесмен приходит к нам и говорит: «Я не могу конкурировать. У меня есть помещение, я хочу чем-то заняться. Что мне делать?». Мы предлагаем магазин франшиз, который существует с 2019 года. Предприниматель спрашивает: «Что мне открыть в этой точке — пекарню, химчистку?». И вот тогда мы анализируем неудовлетворенный спрос. Например, если жители одного района пользуются химчисткой в другом районе города, значит, в их локации не хватает химчистки. Если там ее открыть, есть большая вероятность, что эти люди пойдут именно к тебе. Есть работающие франшизы, ты можешь взять заем и запустить бизнес.

## Проект не ограничивается цепочкой

— **Большая часть проектов связана с фастфудом. В любом городе можно провести исследование?**

— В основном это, конечно, фастфуд, причем нишевый. Например, азиатский или итальянский. Но есть и образовательные проекты. Например, логические школы, робототехника и т.п. Анализ транзакций не во всех городах можно сделать. Так, в моногородах население привыкло снимать

всю зарплату в банкомате и расплачиваться наличкой.

— **Свободные ниши можно без исследования определить?**

— Проект не ограничивается цепочкой — исследование рынка, франшиза, заем, бизнес. Тем более где-то эти свободные ниши очевидны. Например, во многих небольших городах не хватает кофеен, а спрос есть. И франшиза абсолютно необязательна. Некоторые предприниматели приходят со своими бизнес-идеями. Кто-то мечтал кафе открыть, где в меню преобладает курица. Пожалуйста, реализуйте. У нас для вас есть комплекс мер поддержки.

— **Ниша свободна, спрос есть, предприниматель ищет, поддержка в наличии. Чтобы замкнуться цепочка, должно быть еще платежеспособное население.**

— Конечно, платежеспособность населения — отдельная тема. Но пока мы запускали бизнесы в относительно крупных городах: Асбесте, Богдановиче, Каменске-Уральском, Новоуральске, Первоуральске, Нижнем Тагиле и Краснотурьинске. Наибольшее число проектов запустили в Первоуральске (семь предприятий) и Каменске-Уральском (пять). В среднем на подготовку одного проекта уходит три-четыре месяца. Последний пример — барбершоп «Алебарда» и азиатское бистро «Вкус улиц» в Первоуральске.

— **Назовите самые востребованные франшизы.**

— «Алебарда», «Мякушка», «Алгоритмика», «33 пингвина», «ItalianPizza».

## Нам стали говорить, что мы излишне продвигаем самозанятость

— **Продолжается реализация эксперимента по применению нового налогового режима для самозанятых. Зарегистрировано около 108 тыс. плательщиков НПД. Поставленный на федеральном уровне KPI перевыполнен. Нарисуйте портрет свердловского самозанятого.**

— В области более 100 тыс. самозанятых. С начала 2021 года их количество удвоилось. Наиболее популярные виды деятельности: перевозка пассажиров и грузов (7,7%), доставка на дом (2,7%), маркетинг и реклама (2,5%), ремонт (2%), аренда квартир (1,8%), торговля произведенным товаром (1,7%), обучение и репетиторство (1,6%). По сути,

есть три крупные группы самозанятых. Первая — перевозчики. Они, как правило, заключают соглашение с агрегатором и работают как самозанятые. Эти предприниматели составили костяк первой волны, когда в 2020 году в качестве самозанятых зарегистрировались 15 — 20 тыс. человек. Вторая группа — «пассивные бизнесмены». Это те, кто, например, сдает какую-либо недвижимость в аренду. И если раньше это был большой «серый» рынок, то теперь они могут делать это абсолютно легально. Третья группа активно продвигает себя в соцсетях. Она активизировалась после COVID-19. Это визажисты, фотографы, кулинары, копирайтеры, мастера по ремонту и т.д. Пандемия подстегнула взрывной рост количества самозанятых.

#### — А минусы есть у этого явления?

— Не поверите, но нам стали говорить, что мы излишне продвигаем самозанятость. От этого, например, пострадала индустрия красоты. Мастера стали уходить из студий и самостоятельно оказывать услуги, для них самозанятость оказалась выгоднее. Соответственно, владельцы студий не очень этим довольны (см. об этом «Списать на COVID не получится», с. ?? — «Э-У»). Но бизнес — это бизнес, человек всегда выбирает то, что для него лучше, удобнее. Вполне естественно, что мастера воспользовались тем инструментом, который им предложило государство.

#### — Какая поддержка сегодня необходима плательщикам НПД — образовательная, финансовая?

— Во-первых, это образовательные программы, мастер-классы. Например, мы учим работать с маркетплейсами, с помощью которых самозанятые могут реализовать свою продукцию. Учим продвигать товары в социальных сетях. Во-вторых, льготное финансирование. Например, специальный заем «Самозанятым». Сумма — от 100 до 500 тыс. рублей, срок — от 3 до 24 месяцев, ставка — 7,5%. Обеспечение: поручительство, залог. Они на равных условиях с ИП или ООО могут претендовать и на другие финансовые продукты. В-третьих, информационная и консультационная поддержка. В 2021 году мы провели для предпринимателей 2974 консультации. Плюс бесплатные вебинары, форумы и т.п. В-четвертых, помощь в организации продаж. Хороший пример — кейсы с МЕГА Екатеринбург (бутик уральских дизайнеров МЕГА-стартап, Ярмарка детских товаров и услуг, «Рождественский бутик» и т.д.).

### Мы не конкурируем, мы закрываем нишу

— В 2021 году Фонд выдал максимальный за все время существования организации объем поручительств по кредитам, что позволило предпринимателям привлечь более 7 млрд рублей банковских займов. Как эти высокие показатели можно объяснить? Сколько банков-партнеров у фонда?

— Сыграли три фактора. Первый — докапитализации фонда из регионального бюджета в 2020 году. Соответственно, у нас увеличился лимит, который мы можем использовать. Второй — активная позиция банковского сообщества. Сегодня у фонда 26 банков-партнеров. Третий — мы перенастроили свои системы, выстроили новый формат взаимодействия с бизнесом с помощью сервисных цифровых решений.

— Фонд также выдал более 700 займов на сумму 1,4 млрд рублей. На кого прежде всего ориентирована эта мера поддержки, какие сферы? Каков портрет основного заемщика? Усредненная сумма?

— Сферы — любые. 40% МСП — это торговля, еще 40% — производство. И 20% — услуги. В линейке фонда девять займов, выбрать можно под любую ситуацию: для старта, развития проектов, закупочной деятельности, преодоления последствий кризиса. Большой популярностью пользуются займы на пополнение оборотных средств, приобретение оборудования, недвижимости или транспорта. Сумма займа до 5 млн рублей, срок до 24 месяцев, ставка ниже уровня инфляции (как правило, привязана к ключевой ставке Банка России, для моногородов: 0,5 ставки). Средняя сумма займа — около 2 млн рублей.

Основной заемщик — малый предприниматель из небольшого населенного пункта, для которого 3 — 5 млн рублей для оборотки, чтобы пополнить склад или закрыть кассовый разрыв, это существенная сумма. В некоторых территориях вообще нет банков или их очень мало. Есть нюансы при оценке таких заемщиков. И в этом смысле фонд берет на себя социальную функцию, поддерживая предпринимателей, которые не могут взять заем, там, где живут и работают. Здесь мы с банками не конкурируем, мы, скорее, закрываем образовавшуюся нишу.

### Мы не только про займы, мы и про новые инструменты

— СОФПП запустил новую услугу — содействие в выпуске облигаций. Фонд только консультирует бизнес или сопровождает его на всех этапах выпуска облигаций? Сколько выпусков вы помогли организовать?

— Фонд и консультирует, и выступает посредником при подготовке эмиссии облигаций. Помогаем проходить собеседование, готовим документы, занимаемся продвижением. То есть когда компании выпускают облигации, мы их рекламируем. Задача фонда — не только займы выдавать, но и придумывать новые инструменты, которые органично впишутся в рынок.

Успешно завершены два выпуска: управляющей компании образовательных организаций «4К», эмитирующей коммерческие облигации на сумму 1 млрд рублей, и инжиниринговой компании «Реиннольд» с

выпуском биржевых облигаций на 1,5 млрд рублей. Готовится выпуск еще двух компаний: предприятия химической промышленности и ИТ-компания. Параметры можем сообщить только после выпуска. В работе заявки еще около десяти компаний из разных отраслей: ИТ, новые материалы, медицинские услуги.

— Растет интерес бизнеса к альтернативным источникам финансирования. Как развивается первая инвестиционная платформа в стране, созданная региональным институтом развития — СОФПП?

— Краудинвестиционной платформе «ВДело» больше года. Она выполняет роль онлайн-посредника между инвесторами и заемщиками, позволяет им оперативно найти друг друга и оформить свои отношения в правовом поле. В 2021 году на платформе зарегистрировано и подтверждено более 900 пользователей, размещено свыше 600 проектов, на сегодня профинансировано 319 проектов на сумму 525 млн рублей. По объему финансирования проектов «ВДело» входит в топ-5 крупнейших инвестиционных платформ в России (всего на сегодня в России 45 платформ).

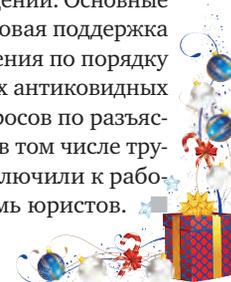
Наша основная задача — обеспечить информацией потенциальных инвесторов, чтобы не боялись вкладываться в проекты. Мы используем опыт СОФПП по экспертизе проектов. За 20 лет накоплена большая база данных. Привлекать средства могут индивидуальные предприниматели и юрлица, зарегистрированные и ведущие деятельность в Свердловской области. Период инвестирования — от 20 дней до 12 месяцев. Размер инвестиций — от 5 тыс. рублей до 1 млрд рублей. Деньги перечисляются на номинальный счет платформы и переводятся заемщику только в случае, если проект наберет нужный размер финансирования.

— И в этом, и в прошлом году пользовались популярностью эфиры Sofp Live, экспертов смотрят не только свердловские предприниматели, но и соседи. Какие темы в топе по количеству просмотров?

— За год мы провели более 90 эфиров нашей студии. Количество просмотров «в прямом эфире» — более 60 тысяч, с учетом «допросмотров» в соцсетях — более 150 тысяч. В топе — темы с разъяснением по работе бизнеса в условиях повышенной готовности: обязательная вакцинация, QR-коды.

— Продолжает работать горячая линия СОФПП?

— Работает без выходных. С начала года — уже более 25 тыс. обращений. Основные темы обращений: финансовая поддержка (займы фонда) и разъяснения по порядку работы бизнеса в условиях антиковидных ограничений. Много вопросов по разъяснению законодательства, в том числе трудового. Специально подключили к работе на «горячей линии» семь юристов.



Ирина Перечнева

## Игры смелых

Основатель челябинского стартапа «СтендАп Инновации» **Дмитрий Андреев** нашел уникальную технологию обучения за счет геймификации и превратил ее в успешные и востребованные продукты



**И**ногда небольшие команды стартапов способны предложить рынку решения, в корне ломающие традиционные представления. И такие примеры в российских регионах есть. Челябинская компания «СтендАп Инновации» создала уникальные продукты в сфере дошкольного образования с применением интерактивных технологий, основанных на дополненной реальности и цифровом зрении.

### Дорога в волшебный мир

Идея пришла к основателю проекта Дмитрию Андрееву, когда его дочь пошла в детский сад:

— Это был 2012 год, когда начался просто взрыв использования гаджетов, все время появлялись новости о прорыве ИТ-компаний. А я увидел, что детский сад не поменялся с того времени, как я туда ходил... Наши дети по-прежнему развиваются по методикам Советского Союза. В этих методиках всегда было больше развлекательного контента, нежели образовательного. В некоторых прогрессивных учреждениях гаджеты, конечно, были, но дети на них просто залипали, а это опять

же плохо для здоровья. И я понял: чтобы мой ребенок и другие дети ходили в детский сад с пользой и удовольствием, надо что-то менять.

Дмитрий тогда только закончил Южно-Уральский университет по специальности прикладная математика и физика, поступил в аспирантуру. И он решил сам попробовать создать продукты, которые могли бы детей увлечь и одновременно научить чему-то полезному.

Например, правильно переходить дорогу — это была первая игра интерактивного комплекса «Играй и развивайся». Ребенок движется по комнате, его движения сканирует датчик, а на экране компьютера или телевизора появляется дорога — создается ощущение, что ребенок участвует в этой реальности. Когда на экране загорается зеленый свет, нужно дорогу перейти.

— Мы не заставляем ребенка рассматривать картинки, заучивать правила, он сам становится действующим лицом. В ходе игры моделируются ситуации, с которыми ребенок может столкнуться в жизни, и он учится реагировать на них, управляя своим телом. Таким образом происходит обучение в движении, — говорит Дмитрий Андреев.

Эксперименты показали, что идея работает. И детям интересно: они не кубики складывают, а в волшебный мир попадают. И сотрудники детских садов идею оценили. Но найти деньги на запуск пилотного проекта оказалось непросто. Венчурные инвесторы не увидели потенциала роста стартапа из-за специфики потребителя, предположив, что у детских садов в России просто не будет средств для закупки таких комплексов.

Тогда Дмитрий и три его партнера — **Олег Бушуев, Игорь Григорьев и Евгений Коровченко** — решили развиваться своими силами. Они воспользовались возможностью создания малого инновационного предприятия в университете, что позволило чуть снизить издержки на старте: структуры получали налоговые льготы.

— На тот момент у нас не было ни специалистов по продажам, ни маркетологов, мы действовали по наитию, создавали программы и пробовали предложить их рынку, — вспоминает Дмитрий.

Опытные инвесторы тогда советовали не концентрироваться на доведении продукта до конца, а максимально быстро предложить его рынку, что Дмитрий с командой и попытались сделать. Они нача-

ли рассылать письма в дошкольные учреждения, встречаться с педагогами и рассказывать о продукте целевой аудитории:

— Реакция была разной. В некоторых детских садах штукатурка отваливалась, им было не до прогрессивных технологий. Но нашлись и те, кому понравился наш подход. Один такой руководитель прямо после презентации сказал: «В течение двух недель заключаем договор».

Параллельно основатели начали выходить на профессиональные площадки. Осенью 2012 года они показали «Играй и развивайся» на конкурсе Imagine Cup компании Microsoft, а в апреле 2013 года стали его финалистами, получив в итоге несколько предзаказов на покупку.

Так Дмитрий убедился, что рынок его идею принял: «Да и по нашим детям мы видели, что это полезно, интересно, и нужно двигаться дальше».

## Сами с усами

В 2012 году «СтендАп Инновации» как малое инновационное предприятие получили субсидию от Минэкономразвития на 500 тыс. рублей, и это были единственные привлеченные деньги. Дальше партнеры решили масштабироваться за счет выручки. Первые продажи появились в сентябре 2013 года: компания через тендеры начала поставлять в детские сады комплект «Играй и развивайся». По итогам 2014 года партнеры таким образом заработали 500 тыс. рублей. К 2020 году выручка выросла до 200 млн рублей. И этой модели Дмитрий Андреев придерживается до сих пор:

— Грантовые деньги расслабляют предпринимателя, по мере их освоения можно создать не тот продукт, который нужен рынку. Мы же все время учились свои идеи визуализировать, дорабатывать, опираясь на оценки потребителей. Иногда сами педагоги подкидывали нам идеи, и это сильно помогало на первом этапе. Мы уже тогда поняли, что не стоит разрабатывать продукт, который мы не сможем продать. Да, без внешних инвестиций мы, может, развиваемся медленнее, но нас постоянно держит в тонусе тот факт, что деньги могут закончиться. А отношение внешних экспертов к нашему продукту еще больше мотивировало. Когда мы искали первые деньги, многие говорили, что у нас рынок узкий, непонятный: «Какие игры, не беритесь вы за это». Честно скажу, заделало. Но мы верили и верим в свою идею.

Сейчас к стартапу большое внимание, и переговоры с инвесторами ведутся постоянно. Однако у Дмитрия Андреева на этот счет своя позиция:

— Привлечение инвестиций означает вхождение в капитал нового партнера, а это всегда риски: сегодня у нас есть взаимопонимание, а через десять лет нет.



Дмитрий Андреев: «Больше всего меня мотивирует реальная польза, которую приносят наши продукты»

У нас было четыре основателя, сейчас мы остались с Игорем вдвоем. Но у нас все прошло спокойно, партнеры просто вышли из бизнеса, посчитав для себя это больше неинтересным. А привлечение внешних инвесторов может привести к конфликтам, это дополнительный риск, и он должен быть обоснован. Пока я вижу, что мы можем масштабироваться за счет собственных средств.

Уверенность строится на том, что есть потенциальный объем рынка. В России сейчас около 45 тыс. муниципальных детских садов и около 15 тыс. частных: «Да, это специфика, есть свои регламенты, СанПиНы, нормы, но это все вопросы решаемые, наше оборудование уже полностью соответствует всем этим требованиям».

Кроме того, компания пробует силы на других географических рынках, уже есть продажи в 11 стран, в том числе Израиль, Японию, Польшу, Америку, Англию. Не так давно Дмитрий презентовал продукты на международной образовательной выставке в Дубае и еще раз убедился в их востребованности.

Конкуренты у челябинских предпринимателей, конечно, имеются, но у Андреева есть что им противопоставить: «На рынке представлены продукты, но их основная функция развлекательная, мы же фокусируемся на образовательной деятельности, а для этого у нас есть главное — собственное уникальное программное обеспечение».

## Умная песочница для больших людей

Сейчас в линейке восемь продуктов, у компании 12 патентов, 17 сертификатов на программное обеспечение, в том числе включенных в реестр российских

программ Минкомсвязи РФ. В 2019 году «СтендАп Инновации» стали резидентом «Сколково». И все это время компания искала новые идеи для игр. Однажды в сети Дмитрий с командой прочитали рассказ о том, что чешские студенты придумали раскрасить рельеф местности, и партнеры задумались о создании продукта для развития крупной моторики. Так появилась интерактивная песочница. Дмитрий Андреев рассказывает, как она работает:

— Из обычного песка ребенок делает горку, и эта горка с помощью специального прикрепленного сверху проектора превращается в вулкан, из которого идет лава. А если ребенок делает ямку, там появляется озеро с рыбками, а это значит, что ребенок может изучать подводный мир. И это только один из элементов игры. Мы заложили в песочницу множество познавательного контента. В итоге получаем совмещение разнообразных функций — развитие моторики и мыслительных процессов.

Часто нашим детям не хватает движения. Чтобы восполнить этот пробел, разработчики «СтендАп Инноваций» создали интерактивный скалодром. Это настоящий скалодром с классическими зацепами, но игровой — на него проецируется большое дерево с яблоками. Ребенку нужно не просто добраться до верха, но и по пути касанием «собрать» яблоки, причем только, например, красные.

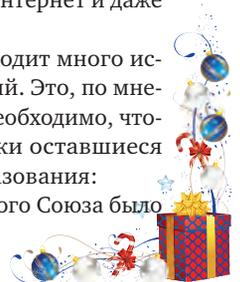
Продукт неожиданно получил распространение как тренажер для реабилитации. Челябинская сеть детских центров скалолазания использует его для малышей с ДЦП и другими нарушениями.

Изначально основатели опирались только на свой опыт, наблюдения и интуицию. Но постепенно стало ясно, что нужно привлекать специалистов. Так в компании появился методический отдел, которым руководит психолог **Илона Руднева**. В команде есть и психологи, и логопеды, есть даже доктор педагогических наук **Ирина Емельянова**. Причем Дмитрий стремится вовлечь в работу педагогов с разным уровнем технической грамотности и владения компьютером, объясняя это тем, что нужно создавать продукты максимально простые и понятные:

— Нам очень важно, чтобы ребенок правильно воспринял игру. Поэтому мы иногда идем на очень необычные эксперименты. Например, однажды отправили игры по зимнику в детские сады Якутии. Тогда нам было важно понять, можно ли их использовать без доступа в интернет и даже сотовой связи.

Компания в целом проводит много исследований и тестирований. Это, по мнению Дмитрия Андреева, необходимо, чтобы исправить исторически оставшиеся изъяны дошкольного образования:

— Образование Советского Союза было





Интерактивная песочница позволяет одновременно развивать моторику и интеллект

нацелено на то, чтобы главным образом научить ребенка читать и писать. Наши бабушки и дедушки преподавали с мелом у доски, так до сих пор современные педагоги и преподают. Но образование других стран ушло далеко вперед. И мы видим свою миссию в том, чтобы поменять это, пусть и силами маленького стартапа.

Но ставит предприниматель перед собой и «взрослые» задачи:

— Мы посмотрели статистику успешных людей, и увидели, что активные предприниматели не отличаются высоким IQ, и образование у них далеко не самое лучшее. Но у них сильно развит социальный интеллект: они умеют понять собеседника, правильно передать ему информацию. Научатся наши дети рано или поздно писать и решать арифметические задачи. Но смогут ли они научиться договариваться при действующей модели дошкольного образования?

Компания решила попробовать создать продукт для прокачки навыка коммуникаций. Интерактивный пол Magium — это большой проектор с программным обеспечением. Он проецирует на пол изображение, и дети выполняют определенные задания, в том числе подразумевающие командные действия. По мнению Дмитрия Андреева, это очень важно не только для детей:

— Все говорят о том, что экономике нужны сильные стартапы, а их создают смелые люди, которые умеют общаться, не боятся трудностей, и с этой точки зрения нам кажется наш продукт очень полезным для общества. Мы и сами иногда играем на нем и проводим тренинги.

### Внутренний мотив

За восемь лет команда «СтендАп Инноваций» выросла до 100 человек. Пришло признание в профессиональной среде: в 2021 году компания вошла топ-10 проек-

тов в сфере образования, Дмитрий Андреев занял первое место в категории «Инновационное предпринимательство» в проекте «Молодой предприниматель России», продукты челябинцев получили международную премию «GESS», организованную Mail.ru.

Но Дмитрия больше мотивирует реальная польза, которую приносят его продукты:

— К одному из наших клиентов пришел ребенок с расстройством аутистического спектра. У аутистов проблемы в том, что они долго адаптируются к новым людям. Но этот малыш уже на второе занятие пошел обниматься с педагогом. Если получается такой контакт — коррекционный процесс пойдет быстрее.

Интерактивная песочница в Челябинской области сейчас применяется не только в детских садах, но и в реабилитационном отделении областной больницы. По словам предпринимателя, через нее прошло больше тысячи детей: «И я горжусь тем, что наши игры помогают детишкам не только развивать навыки, но и поправлять здоровье».

Дмитрий Андреев организовал в Челябинске развивающий центр будущего: «Мы видим образовательные эффекты, дети действительно меняются, потому что они получают возможность одновременно развиваться физически и интеллектуально. Мы делали измерения, у нас дети на 20% быстрее изучают материал, чем в обычных центрах».

Максимальную полезность продукта Дмитрий Андреев считает главным элементом успешности стартапа: «При этом важно все идеи пропустить через себя, потому что все ограничения — внутри нас. Мы постоянно ведем этот диалог с собой, внутри компании, с коллегами, и все время находим какие-то точки роста».

### Учитесь ошибаться

— Наша основная задача стать номером один в России, и только потом можно масштабироваться. Чтобы выйти, например, на рынок в США, надо очень хорошо понимать запросы потребителя на этом рынке, иначе полезный продукт не создать, — говорит сейчас Дмитрий Андреев.

А сложнее всего, по его словам, было выстраивать с нуля продажи: «Сейчас у нас есть отдел, где работают профильные специалисты, которые хорошо в этом разбираются, и уже нам говорят, что надо делать с продуктом исходя из запросов аудитории».

Модели каналов продаж, к примеру, сильно поменяла пандемия. Раньше компания много участвовала в профильных конференциях и выставках, сейчас основной акцент на интернет-маркетинг.

Пробует команда и уникальные пути. В этом году, к примеру, успешно провели конкурс «Математика без тетрадки», где педагогам демонстрируют технологии обучения детей в подвижной форме. В марафоне приняли участие больше десятка стран.

Дмитрий Андреев убежден, что экономике будущего, не меняя подходы в дошкольном образовании, не создать:

— В обществе все больше ощущается запрос на людей, которые не боятся ошибиться. А эта черта формируется с детского сада: сейчас там дети боятся сделать шаг, потому что, если он неверный, их будут ругать. Наша задача — убедить детей в том, что ошибка — это не страшно. Чем ты больше ошибаешься, тем больше твой опыт. Недаром говорят, что предприниматель, который закрыл свой первый стартап, намного лучше, чем тот, кто еще ничего сделал и не закрыл. Мне кажется, если мы научим детей делать правильные выводы, научим ошибаться, то это даст очень большой толчок к развитию предпринимательства.

Ломать стереотип всегда непросто, особенно, если система не готова к восприятию нового. Предприниматель признается, что государственным структурам трудно принимать инновационные решения в области образования, особенно когда их предлагает коммерческий сектор. Но эти сложности, по словам Дмитрия Андреева, преодолимы, когда есть цель и смысл:

— Мы получаем драйв, когда видим, что дети с удовольствием бегут на занятия с нашими продуктами. Родители часто расстраиваются, что ребенок в раннем возрасте воспринимает компьютер исключительно как развлечение и первым делом начинает играть в стрелялки. Мы хотим показать, что компьютер — это инструмент для развития, с его помощью можно получать новые знания, причем без вреда здоровью. ■

Фото предоставлено компанией «СтендАп Инновации»

# Онлайн-доступ

**Новшество**  
для сетевых  
офлайн-версий

## из сетевых версий КонсультантПлюс

### ЧТО НОВОГО?

Предоставляется **НЕСКОЛЬКО** доступов к комплекту в онлайн, в котором расширен объем судебной практики

### Какие преимущества дает онлайн-доступ

- ✓ **можно работать с вашим офлайн-комплект в онлайн**  
Более оперативное обновление, выше скорость поиска
- ✓ **больше судебной практики в онлайн**  
В раздел «Судебная практика» включены решения арбитражных судов первой инстанции, массив решений СОЮ увеличен до 78 млн решений (объем расширения зависит от состава систем по судебной практике в сетевом доступе)
- ✓ **доступны дополнительные возможности работы с судебной практикой**  
Решения, которые раньше нужно было искать в архивах, теперь видны в результатах поиска и доступны в списках по  в текстах правовых актов



**КонсультантПлюс**  
надежная правовая поддержка  
consultant.ru

ООО «КонсультантПлюсСервис»  
Екатеринбург, ул. Гоголя, д.25а  
Телефоны: (343) 2280030, 2280037  
www.iak.ru

Ирина Перечнева

# Квадрат эмоций

Основной тонус рынку жилищного строительства придала льготная ипотека. Стройка подтянула цены и активизировала вторичку. Красок картине следующего года добавят реновация и проекты комплексного развития территорий



## До

завершения программы ипотеки еще полгода, а страсти уже вновь накаляются. Председатель Банка России **Эльвира Набиуллина** на форуме «Россия зовет» фактически запустила новый виток дискуссии, заявив, что не видит смысла продлевать льготную ипотеку в нынешнем формате после 1 июля 2022 года. Ипотечное противостояние профильных ведомств и финансового регулятора во многом определяло динамику отрасли весь насыщенный и неоднозначный год. Итоги его мы вме-

сте с крупнейшими застройщиками и банками обсудили за круглым столом «Рынок жилой недвижимости: перезагрузка», организованным журналом «Эксперт-Урал».

**Выше, дальше, дороже**  
Напомним, 1 июля 2021 года параметры стимулирующей рынок жилья государственной программы льготной ипотеки были изменены: максимальная ставка кредита поднята с 6,5% до 7%, а сумма уменьшена с 6 до 3 млн рублей. Прогнозы динамики спроса выдавались неоднозначные, однако, как показывает стати-

### Выше, дальше, дороже

стика, обновление программы не сильно изменило рынок.

По расчетам сервиса ЦИАН. Аналитика на основе данных Росстата, в третьем квартале количество заключенных договоров долевого участия (ДДУ) снизилось всего на 10% (до 209,4 тыс.) относительно предыдущего, когда льготная ипотека действовала еще на старых условиях. «Текущий спрос такой же, как и год назад. В целом первичный рынок не столкнулся с обвалом спроса на недвижимость», — констатируют аналитики.

Между тем в региональном разрезе кар-

## Борьба за внимание

Стратегический фокус смещается в сторону привлечения интереса покупателя, и на эту задачу работают партнерские программы с банками, отмечает коммерческий директор компании «TEN девелопмент» **Владимир Щеколдин**



— Главным поддерживающим фактором для рынка новостроек была и остается государственная программа льготной ипотеки. Пересмотр ее параметров, в частности снижение максимальной суммы кредита с 6 до 3 млн рублей, в нашем регионе на уровне спроса практически не отразился. За третий квартал доля ипотечных сделок в «TEN девелопмент» снизилась всего на 3%, с 51% до 48%. Общий объем сделок по отношению к началу года немного сократился, но это плановая динамика, никакого резкого обвала не произошло.

Четвертый квартал этого года, по нашим ощущениям, будет лучше, чем третий, мы уже видим рост входящего потока заявок. Мы традиционно поддерживаем этот интерес за счет запуска

акций, специальных новогодних предложений и партнерских программ с банками — не так давно подписали договор со Сбербанком о разработке совместной программы, которая позволит снизить ставку по кредиту для наших покупателей. Сейчас на рынке идет борьба за внимание клиента, и такие программы позволяют эту задачу решить. Раньше на рынке работали другие модели продаж — важно было сформировать правильный посыл клиенту, сейчас в центре маркетинговых стратегий — внимание покупателя.

Довольно жесткую конкуренцию сейчас составляет вторичный рынок. Объемы предложений здесь снижаются, а спрос растет, потому что определенная группа покупателей хочет получить

жилье здесь и сейчас, несмотря на более низкие качественные характеристики. И это приводит к росту цен на вторичном рынке.

В следующем году мы не видим значимых факторов для торможения. В нашей компании определенная подушка заложена по всем объектам и разработан план мероприятий. В бизнес-планы мы не закладываем снижение себестоимости. Очевидно, что дешевле квадратный метр не будет — для этого нет никаких предпосылок.

Есть идеи, которые обсуждаются в профессиональном сообществе, но они позволят лишь сдержать рост цен, а не снизить их. Например, предложение о пересмотре нормативов под строительство парковочных мест. Действительно, основания для обсуждения есть. Например, у нас есть проект, где квартиры уже все проданы, а парковочных мест еще треть на остатках — и причина в том, что на этом конкретном объекте можно перейти через дорогу и встать на наземную парковку за очень небольшие деньги. А есть проекты, где парковочные места стоили по 2 — 2,5 млн рублей, и все проданы. Поэтому, на мой взгляд, подход к планированию парковок должен быть дифференцированным. ■

тина неоднородна. Просадка ДДУ случилась в Москве, где их количество за квартал сократилось на 12%, Московской области — на 19%, Санкт-Петербурге — на 16%. Однако из субъектов макрорегиона Урал и Западная Сибирь в минусе только Башкортостан — на 6%. Свердловская область с ростом ДДУ на 1% на этом фоне выглядит стабильно, а в Тюменской области число договоров увеличилось на 5%.

— Мы стали строить больше. За октябрь объем предложений на тюменском рынке увеличился на 46,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Девелоперы постоянно сдают новые жилые комплексы, — подтверждает руководитель PR и маркетинга компании «Тюмень-инвестстрой» **Алла Власова**.

— Так много квартир на первичном рынке Екатеринбурга не было за всю его историю. К концу третьего квартала объем строящегося жилья составил 3,2 млн кв. метров и обновил пиковые показатели 2018 — 2019 годов, — констатирует председатель совета Уральской палаты недвижимости (УПН) **Валерия Козлова**.

Спрос меняет структуру предложения. Среди потребителей растет группа, которая стремится удовлетворить минимальные потребности в жилье. В итоге в Екатеринбурге, например, по данным УПН, за последние два года доля студий и однокомнатных квартир увеличилась с 43% до 55%, квартиры до 45 кв. метров составляют 54% объектов всей базы, 74% объема предложения — квартиры стоимостью до 5 млн рублей.

Свободных участков в центральной части города не так много или они слишком дороги, поэтому застройщики движутся все дальше от центра: доля центральных

районов сократилась с 47% до 38%. Зато растет этажность: доля проектов от 21 до 30 этажей поднялась с 50% до 56%.

Стремление высь характерно и для Тюмени, хотя и меньшими темпами: «Сейчас примерно 40% рынка составляют объекты 15 — 20 этажей, четверть рынка приходится на дома 20 — 25 этажей, а на 30 этажей в городе только один проект», — говорит Алла Власова.

### Вторичка догоняет

На динамику продаж застройщиков сильно влияет конкуренция со стороны вторичного рынка. Так, в Екатеринбурге вторичка выросла по количеству сделок за девять месяцев года на 35%. В результате предложение быстро сокращается. Валерия Козлова: «Сейчас в базе УПН 4 тыс. квартир, на всем вторичном рынке — около 7 — 8 тыс. квартир. Меньше было лишь 15 лет назад».

Поскольку спрос высок, а предложение сжимается, цены на вторичном рынке тоже идут вверх. Сначала их двигало желание покупателей решить жилищный вопрос до повышения банками ставок по ипотеке, сейчас — стремление зафиксировать инвестиционные планы до конца года.

По расчетам ЦИАН.Аналитики на основе сделок на вторичном рынке за ноябрь 2021 года, в крупных (от 500 тыс. человек) городах России цены в месячном выражении поднялись на 2,3%, объем предложения сократился на 1,6%.

### Подъем цен

Застройщики отмечают, что решения о приобретении жилья в этом году во мно-

гом принимались эмоционально под влиянием напряженного информационного фона: покупателями двигали то страх не успеть вложиться за завершения программы льготной ипотеки, то паника на фоне начавшегося роста цен на жилье. Рост цен стал драматическим штрихом, характеризующим рынок жилья-2021. Причины подъема известны (подробнее см. «Метр противоречий», «Э-У» № 35 от 30.08.2021): недорогой кредит, стимулирующий спрос, взлет цен на стройматериалы, дефицит рабочей силы. По статистике УПН, в целом за два года в Екатеринбурге цены на первичном рынке выросли на 26%, на вторичном — на 21%. Сейчас средняя цена квадратного метра — около 90 тыс. рублей.

На рынке Тюмени, по словам Аллы Власовой, цены в октябре были выше по отношению к аналогичному периоду прошлого года, на 17 — 19%.

На следующий год участники рынка смотрят со сдержанным оптимизмом:

— Восстановительный рост на фоне повышенного спроса предыдущих периодов завершился, но у девелоперов нет четких ориентиров, как будет развиваться рынок жилья, — формулирует Валерия Козлова. — Во многом ситуацию на рынке будут определять инфляционные ожидания населения и ипотечные ставки.

### Призма ипотеки

От ипотеки действительно много зависит. По расчетам УПН, доля сделок с ипотекой составляет 66%. И снижения динамики выдач в банках не наблюдается.

По оценке начальника отдела ипотечного кредитования банка «Уралсиб» в



## Поддержать спрос

Дальнейшие перспективы рынка во многом будут зависеть от ипотечных ставок, считает руководитель отдела маркетинга ЮИТ в Екатеринбурге **Юлия Широкова**

— В середине этого года мы ожидали, что темпы продаж замедлятся. Главным образом это было связано с напряженным информационным полем вокруг рынка недвижимости: программа ипотеки с господдержкой подходила к концу, при этом стоимость квартир в новостройках увеличивалась. Но пессимистичные прогнозы не оправдались. В первых, покупатели уже хорошо научились планировать семейные бюджеты, и многие не стали откладывать решения о покупке жилья. Во-вторых, мы очень четко попадаем в запрос потребителя с нашими планировками квартир. Компактные одно- и двухкомнатные квартиры от 40 до 50 кв. метров подходят многим семьям: функциональные планировки позволяют создать комфортные условия для жизни на небольшой площади. Кроме этого, у нас есть квартиры-трансформеры, в которых на одной площади можно выполнить до

трех вариантов планировок. Покупатель самостоятельно выбирает, что ему больше подходит на данном этапе жизни, а в будущем может трансформировать свою квартиру по одному из готовых вариантов.

По-прежнему большой объем сделок совершается с привлечением кредитных средств. Примерно пять лет назад, конечно, не было такого количества ипотечных сделок. Несмотря на то, что многие девелоперы создают свои ипотечные программы с банками, мы не очень активны в этом направлении. Когда застройщик субсидирует часть ипотеки, это все же сказывается на стоимости квартир в целом. Мы считаем более эффективным выстроить работу собственного ипотечного консультанта с теми ипотечными программами, которые есть на рынке, и помогать клиентам с выбором наиболее выгодных условий.

Возможно, ставки по ипотеке еще вырастут, и мы здесь иллюзий не питаем, размер повышения будет зависеть от денежно-кредитной политики Центробанка. При этом мы не видим никаких факторов для снижения цен на жилье, а вот спрос на улучшение жилищных условий все еще достаточно высок. Поэтому мы рассматриваем покупку новых участков и планируем дальнейшее развитие.

Естественно, мы внимательно анализируем все тенденции развития рынка и изучаем все инициативы. Нам кажется очень правильным предложение о снижении нормативов по обеспечению новостроек парковочными местами. Сейчас мы обязаны запланировать определенное количество машино-мест в жилом комплексе. Но далеко не все люди покупают эти места. По нашим наблюдениям, только половина машино-мест выкупается во время строительства. И, конечно, возникает вопрос: если эти объекты не нужны людям, зачем мы их строим? Есть точечные комплексы, где паркинги востребованы. Например, недавно мы ввели в эксплуатацию ЖК «Vektori» в Железнодорожном районе, и у нас уже продано 100% машино-мест в наземном паркинге. Мне кажется, наилучшим выходом будет дифференцированный подход, когда объем машино-мест рассчитывается в том числе и в связи с расположением ЖК и локальным спросом на машино-места. ■

## КРТ как новый драйвер

Запуск программы реновации создаст мультипликативный эффект, в частности появится дополнительный спрос в сегменте строительных материалов, считает менеджер по региональному развитию компании Modulbau **Кирилл Вязьмин**

— Интерес застройщиков к проектам КРТ во многом будет зависеть от условий предложенной программы в каждом регионе. Здесь стоит учитывать и объем затрат для участия: кто будет выступать инвестором, каким образом будет происходить оплата работ застройщика, кто будет являться владельцем квартир, кто возьмет на себя обязанность по их реализации. Многое зависит от конкретных условий программы: у регионов есть своя специфика в таких параметрах, как этажность, плотность застройки, элементы благоустройства, квартирографии и т.д. Но если условия участия будут такими же, как в программе реновации в Москве, то, вероятнее все-

го, региональным застройщикам она будет крайне интересна. Важно, что законом определены правила работы с собственниками объектов, оказавшихся в зоне реновации. По нашему мнению, реновация позволит изменить облик городов, у застройщиков появится возможность строить жилье внутри сложившихся городских районов, на площадках, обеспеченных инженерной и транспортной инфраструктурой. Объемы строительства увеличатся за счет площадок в исторических центрах крупных городов. Кроме того, такие проекты по цепочке создают спрос в других сегментах рынка, в частности на строительные материалы. Modulbau сей-

час взаимодействует с Московским Фондом реновации жилой застройки (Фонд реновации), создан эталонный образец сантехнических модулей по согласованным решениям.

На мой взгляд, интерес для программы реновации представляют регионы с высокой плотностью населения и высоким спросом на новое жилье. Это прежде всего Урал и юг России. Мы их также рассматриваем для расширения дилерской сети, локализации там производства. Качественную отделку могут обеспечить заводские решения, например продукция, созданная методом префабрикации — сантехнические модули и модульные фасады. Сегодня это оптимальное решение по соотношению цена, качества, скорость.

В регионах при запуске программы реновации есть свои плюсы и минусы. Если принципы и стандарты московской программы будут транслироваться на регионы, на рынке возникнет серьезная конкуренция среди застройщиков и, как следствие, значительно повысится качество жилья. Но при этом может произойти быстрое насыщение рынка, застройщикам сложнее будет продавать объекты. ■

Екатеринбурге **Наталья Брусничиной**, результат 2021 года будет как минимум не хуже 2020 года. В частности в Екатеринбурге Уралсиб, по предварительным итогам года, покажет прирост объема выданных кредитов как минимум на 30% по сравнению с 2020-м. Основной фактор влияния — продолжение действия государственных программ.

— Это связано не только с выгодными условиями по стоимости и максимальной сумме, но и с возможностью рефи-

нансирования. Люди стали более финансово грамотны и используют незакрытую ипотеку для улучшения качества обслуживания долга и экономии, многие молодые семьи переоформляют ипотеку по более льготной ставке, а на сэкономленные средства делают ремонт или покупают автомобиль. Это заставляет перестраиваться и банки. Если в 2019 году можно было посчитать по пальцам банки, которые кредитовали квартиры, находящиеся в залоге, то сейчас это становится нор-

мальной практикой: сделки переходят из залога в залог, — указывает на тренд Наталья Брусничина.

Во многом ипотечный сегмент в этом году сохранял динамику на фоне низких ставок на рынке в целом, но уже очевидно, что под давлением роста ключевой ставки стоимость обслуживания кредитов будет расти. По итогам 2020 года средневзвешенная ипотечная ставка впервые в истории рынка опустилась ниже 7,5%, но к октябрю 2021-го вернулась к 7,7% и, по

## Спрос сохранится высоким

— но одним из факторов станут высокие инфляционные ожидания, прогнозирует коммерческий директор компании «Атомстройкомплекс» **Данил Кузнецов**



— После корректировки условий программы льготной ипотеки с 1 июля 2021 года действительно наступило некоторое охлаждение рынка. Еще весной доля ипотечных сделок в структуре сделок «Атомстройкомплекса» достигала 69%, что было вызвано стремлением клиентов успеть взять кредит под более низкий процент до окон-

чания действия программы. В августе объем ипотечных сделок в нашей компании упал до 40%, сейчас рынок адаптировался и мы фиксируем долю ипотеки порядка 45 — 50%. В целом, мы считаем, что к концу 2021 года можно говорить о стабилизации ситуации на первичном рынке жилья. Объем предложения застройщиков вырос,

при этом спрос сохраняется на высоком уровне. Одним из факторов являются высокие инфляционные ожидания. Тем не менее мы рассчитываем, что программа государственной поддержки строительного сектора будет продолжена, и в 2022 году первичный рынок жилья останется динамичным.

Стратегия нашей компании заключается в расширении объема предложения — это касается как запуска строительных проектов в новых для нас локациях, так и увеличения плановочных решений. На высококонкурентном уральском рынке мы делаем ставку на качество и нестандартные, уникальные предложения. По итогам 2021 года нам удалось значительно усилить позиции на рынке, увеличить объемы продаж и долю рынка. ■

## Движение к новой мобильности

Снижение норматива парковочных пространств в новостройках закладывает основу для новой модели городских пространств, убеждена директор по продукту компании «Брусника» **Елена Ерёмenco**



— Мы поддерживаем идею сокращения в регионах парковочных нормативов, которую выдвинул вице-премьер РФ **Марат Хуснуллин**. По его оценке, площадь одного машино-места в среднем составляет 35 кв. метров, что больше некоторых квартир. «Расходы на организацию стоянок ложатся в себестоимость строительства жилья. Никакая экономика это не выдержит. И никакие дороги такого притока машин не выдержат», — такие аргументы приводит вице-премьер, и они нам кажутся убедительными. Эта тема поднималась и на форуме 100+ Technobuild. Директор Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ **Михаил Блинкин** призвал прекратить себя обманывать и пытаться обеспечить людей и доступным жильем в границах плотной застройки, и парковочным местом: «Власти европейских городов еще 40 — 50 лет назад стали прописывать в нормативах максимальную обеспеченность парковками, а мы все пытаемся прописать минимальную. Если ваша дорожная сеть позволяет вме-

стить одну или полторы машины на одну квартиру, то нет проблем — копайте хоть до центра земли. Но в России нет ни одного города, способного переварить такой поток».

Нам близка эта точка зрения. По нашему мнению, современные города заинтересованы в снижении парковочного норматива, и тому есть несколько причин. Первая — повышение качества мобильности. Создавать инфраструктуру для личного автотранспорта, который более 90% времени стоит без дела, — не самый эффективный путь развития городов. Вторая причина — восстановление социальной справедливости. Каждое создаваемое застройщиком машино-место включено в стоимость квадратного метра. Таким образом, жители, у которых нет автомобиля (а таких, по нашему опыту, 40 — 60%), по сути, субсидируют создание лишних парковок. И наконец, искусственно сниженное бремя содержания личного транспорта стимулирует рост автомобилизации и приближает нас к коллапсу. Никаким

строительством новой инфраструктуры эту проблему не решить. Расширение дорог дает только краткосрочный эффект.

Высокий норматив вреден, потому что он вынуждает инвестировать в то, что не востребовано сегодня и не будет востребовано завтра, когда наши практики мобильности мигрируют к более эффективным средствам передвижения. Такая модель ведет к реализации ущербных градостроительных концепций и появлению на окраине жилых «шкафов», окруженных парковочными полями.

«Брусника» не строит бесплатных стоянок, а гостевые размещает в профилях улиц, чтобы город мог в перспективе как-то иначе использовать эти пространства. Каждый новый проект компании обеспечен подземным паркингом. В климатических условиях Урала и Сибири это более приемлемое, эстетичное и функциональное решение, почти единственный цивилизованный способ хранения автомобилей. Он позволяет вернуть зеленые дворы жителям и превратить придомовые пространства в цветущие сады с лаунж-зонами, игровыми и спортивными площадками.

Ограничение автомобилизации — эволюционный процесс, который необходимо планировать. К нему нужно подходить дифференцированно и дополнять комплексом других мероприятий по регулированию застройки и развитию общественного транспорта, но делать это уже сегодня, чтобы через 10 лет не обсуждать, как провести реновацию недавно построенных кварталов. ■

прогнозам, в ближайшие месяцы уйдет выше 8% годовых.

В большинстве регионов подбор привлекательных территорий на будущее застройщики притормозили. Рынок Екатеринбурга, по наблюдению Валерии Козловой, тормозить не собирается:

— Здесь заложена основа для роста предложения, строительство продолжается довольно активно, мы не видим приостановки инвестиционных проектов девелоперов и не ожидаем чувствительной для потребителя паузы в их запуске.

## Парковка как ресурс

Основания для нервозности дает и якобы

грядущий взрыв строительного пузыря и последующий за ним обвал цен, однако участники нашей дискуссии не видят за этими ожиданиями объективных причин. Инфляция в мире растет и импортируется разными странами, в том числе и Россией, поэтому вряд ли стоит ожидать снижения цен на сырье и материалы. Это значит, что возможностей для оптимизации структуры затрат у девелоперов немного.

Профессиональное сообщество поддерживает любые идеи, которые могут как минимум не увеличивать рост себестоимости. Одна из новых — пересмотр нормативов парковочных мест в новостройках. Предложение не так давно выдвинул

вице-премьер РФ **Марат Хуснуллин** на совещании с руководителями регионов о достижении национальных целей в сфере жилищного строительства. У регионов есть право снижать нормативы по обеспечению новостроек парковочными местами, и вице-премьер предложил этим правом активнее пользоваться (см. «Движение к новой мобильности»).

## Испытание КРТ

Отдельная эмоционально обсуждаемая тема, закладывающая основу для долгосрочных трендов, — механизм комплексного развития территории (КРТ) и проекты реновации.





## Сделать жилье доступнее

Технологии и программы субсидирования банков и застройщиков позволяют снизить стоимость ипотеки, отмечает начальник управления по работе с партнерами и ипотечного кредитования Свердловского отделения Сбербанка **Александр Семенов**

— Ипотека сегодня является основным драйвером первичного рынка жилой недвижимости. Об этом говорит статистика выдач жилищных кредитов в Свердловском отделении Сбербанка. Доля кредитов на приобретение жилья в новостройках с начала года выросла на 7% и по итогам октября составляла 37%. По итогам прошлого года Сбербанк в Свердловской области выдал жилищных кредитов на 70 млрд рублей, в этом году мы уже выдали 80 млрд рублей. Это связано не только с наличием спроса, но и постоянным совершенствованием технологий кредитования. Потребитель формирует запрос на ускорение оформления сделки, и немаловажное значение при приобретении жилья имеет скорость получения ипотеки. Эту задачу можно решить только с помощью технологий. Сейчас наш сервис позволяет одобрить ипотечную заявку в течение 5 — 7 минут, для сотрудников компаний, имеющих в Сбербанке зарплатный проект, одобрение происходит за две минуты. У нас есть возможность подтвердить трудовую занятость клиента через запрос выписки из Пенсионного фонда, это означает, что не нужно копию трудовой книжки. Используя данное преимущество, клиент может получить

дисконт 0,2% по ставке ипотечного кредита. В решении задачи увеличения скорости одобрения заявки помогает сервис «ДомКлик». Подать заявку на ипотечный кредит Сбера можно в офисе застройщика — партнера банка, а также в любом нашем филиале. Кроме того, получить одобрение клиент может, находясь, к примеру, дома: для этого просто нужен доступ в интернет с любого мобильного устройства, достаточно зайти в личный кабинет «ДомКлик», заполнить анкетные данные, если зарплата приходит не на карту Сбера, загрузить документы, подтверждающие доход, и отправить заявку в банк. Сервис моментально выдает решение.

У нас сегодня 119 аккредитованных жилых комплексов по городу Екатеринбургу. Специальный сервис одобрения очень быстро выдает решения о выдаче кредита на покупку жилья в этих комплексах. Такой результат возможен при тесном взаимодействии с рынком девелоперов.

Конечно, мы вместе с застройщиками работаем над снижением стоимости кредита для наших клиентов. Для этого формируются специальные предложения для зарплатников, клиентов, имеющих полис страхования жизни и здоровья. Кроме того, по

всем видам ипотечных кредитов при подтверждении выписки из ПФР стоимость кредита для нашего клиента снижается на 0,2%.

Есть определенные привилегии для покупателей квартир в объектах, где Сбербанк обеспечивает застройщикам проектное финансирование, то есть выдает ресурсы на строительство жилых комплексов. В этом случае ипотека для клиента обойдется на 1,4% дешевле базовой ставки на весь срок кредита. Кроме того, снижается ставка для клиентов, которые ждут завершения строительства объектов. В таких случаях люди нередко вынуждены снимать жилье, для них ставка до окончания стройки может быть снижена на 4%, а затем после ввода объекта возвращается к прежнему уровню.

Довольно большим спросом пользуются продукты в рамках программы «Молодая семья», и это закономерно: ставка по кредиту для молодых семей составляет всего 4,7%.

Наконец, месяц назад мы запустили новый сервис, в котором есть функция онлайн-бронирования. Если застройщик размещает на «ДомКлик» предложения со своими квартирами, клиент имеет возможность забронировать квартиру на площадке «ДомКлик» и получить дополнительный дисконт 0,3%. Сервис «Ипотека плюс» предполагает, что при сумме кредита свыше 6 млн рублей мы можем снизить стоимость от базовой процентной ставки на 1,3%.

Очень эффективны программы субсидирования с застройщиками: у нас есть пять застройщиков, которые используют все программы субсидирования, как показывает статистика, это позволяет достаточно успешно увеличивать продажи.

Напомним, программа КРТ предполагает реконструкцию и снос ветхого, аварийного, а также неаварийного жилья, подходящего под установленные законом критерии, с привлечением частных инвестиций. Федеральный закон, принятый в декабре прошлого года, усовершенствовал порядок развития застроенных территорий. Он разрешает увеличить объемы сноса аварийного жилья, решить судьбу тех домов, которые в ближайшее время могут стать аварийными (при этом по программе капремонта их реставрировать нецелесообразно).

Проекты комплексного развития территорий есть во всех регионах УрФО. Летом этого года полпред президента в УрФО **Владимир Якушев** рассказывал, что в работе находится 14 проектов КРТ. До нового года планировалось запустить три из них — в Свердловской, Тюменской и Курганской областях. Всего, по прогнозам, в округе будет расселено 63 тыс. кв. метров аварийного и ветхого жилья, объем перспективного жилищного строительства по этим объектам составит 528 тыс. кв. метров.

В Тюменской области, например, планируют с помощью механизма КРТ расселить до конца года 92 тыс. кв. метров аварийного жилья. В регионе создана не-

обходимая нормативно-правовая база: приняты два областных закона и семь постановлений правительства. В качестве площадок для реализации программ КРТ определено семь территорий в Тюмени, заключено и реализуется 16 договоров о развитии застроенных территорий общей площадью свыше 70 гектаров. Строится шесть жилых комплексов.

А в Екатеринбурге в 2022 году выберут еще около десяти новых площадок для применения механизма КРТ, сообщил на прошлой неделе на круглом столе с застройщиками заместитель главы города **Рустам Галямов**. В Екатеринбургской агломерации под программу КРТ уже определены 11 площадок. В Екатеринбурге утверждены три — на Уралмаше и Эльмаше: 42 дома, в том числе 11 аварийных. В апреле — мае планируется объявить аукцион среди застройщиков.

Регионы сами определяют, какие многоквартирные дома, помимо аварийных, могут быть включены в проекты КРТ. Критерии таких домов определены Градостроительным кодексом, а вот выбор конкретных параметров, принятие решения о том, одному из них или их совокупности должны соответствовать многоквартирные дома, остается за регионом. Так, если, согласно градострои-

тельному законодательству, критерием может быть физический износ основных конструктивных элементов, то значение такого износа должен определить регион. В Свердловской области, например, также сформирован порядок действий и перечень документов, которыми в ходе реализации проекта должен руководствоваться застройщик. В них определены сроки, график выполнения работ и условия окончания проекта.

— Самое важное в этом пакете документов — утвержденные графики, в которых прописана последовательность действий. Правда, пока не понятно, получится ли у всех участников пилотного проекта выдержать эти графики, — говорит Валерия Козлова.

— Оказалось, что население хуже, чем ожидалось, отреагировало на идею КРТ, поэтому пришло понимание, что необходимо разработать очень четкий порядок, — делает акцент на субъективном социальном факторе представитель УПН.

Как рассказал Рустам Галямов, в 15 — 18 домах из 42, назначенных на снос, уже проведены собрания жильцов, и «реакция хорошая».

Между тем работа над нормативной базой безусловно продолжится.

— С моей точки зрения, порядок дей-

## Акцент на качество

Удовлетворить запрос покупателей жилья помогут программы субсидирования ипотеки и современный технологичный сервис, полагает заместитель по развитию розничного бизнеса Уральского филиала ПСБ **Ирина Чекмарева**



— Кредиты на приобретение жилья в структуре продаж ПСБ в Екатеринбурге занимают 42%. Основная задача нашего банка в сегменте ипотеки — наращивание доли рынка по Екатеринбургу. У нас есть амбициозная цель удвоить ее в следующем году. Для этого в ПСБ есть широкая продуктовая линейка, способная закрыть любую потребность ипотечного заемщика. Для удобства наших клиентов мы открыли второй ипотечный центр.

Что касается особенностей спроса, пока мы видим несколько больший спрос на вторичном рынке и стремимся его удовлетворить за счет разработки и внедрения удобных продуктов. Есть много се-

мей, которые хотят сразу заехать в квартиру, спрос на такие объекты недвижимости сейчас достаточно большой.

Последние два года одним из локомотивов ипотеки были программы рефинансирования, которые работали на фоне снижения ключевой ставки. В третьем квартале доля таких сделок стала заметно ниже, поэтому потенциал этого инструмента, по всей видимости, исчерпывается.

Основным направлением на следующий год мы для себя видим развитие сотрудничества с агентствами недвижимости и с застройщиками. Мы подписали соглашение с Уральской палатой недви-

жителей недостаточно подробный. Тридцать пунктов для такого масштабного проекта недостаточно. Административных регламентов к этому закону будет еще огромное количество, — прогнозирует Валерия Козлова.

На Южном Урале сформированы предложения для развития участков общей площадью свыше 600 га. К примеру, в Челябинске под проекты КРТ определены 14 земельных участков. В высокой степени готовности три пилотных проекта: комплексное развитие нежилого квартала в Советском районе, реновация жилой территории в Ленинском и комплексное развитие нежилой застройки в Калининском районах.

Первый проект КРТ будет реализован на участке с постройками промышленного назначения на центральной улице города. Договор подписан с компанией «Голос.Девелопмент» по инициативе правообладателя. По словам директора компании по девелопменту **Сергея Григорьева**, здесь также потребуются развитие нормативной базы:

— Действующие нормативы градостроительного проектирования не во всех аспектах современны, а уже сегодня необходимо по-новому взглянуть на территории. В Челябинской области есть региональный закон о КРТ, который уточняет федеральный закон. Но все участники рынка: и бизнес, и администрация, понимают, что необходимо запустить процессы реализации проектов и нарабатывать опыт.

Сценарий реализации проектов в Челябинске будет отличаться от Екатеринбурга, прежде всего потому, что на Южном Урале другой рынок недвижимости, прогнозирует Сергей Григорьев:

— В Челябинске нет ни одного федерального застройщика. Ранее это было обусловлено низкой ценой квадратного метра, в среднем по городу чуть больше 40 тыс. рублей. Сейчас цена выросла и составляет в среднем около 50 тыс. рублей. Без изменения норм при таких средних ценах было очень сложно развивать застроенные территории. Поэтому в Челябинске, в отличие от Екатеринбурга, не так развита практика выкупа объектов индивидуального жилищного строительства или производственных территорий при освоении застроенных участков. Сегодня же на фоне роста цен и возможностей, которые открывает КРТ, мы видим для себя перспективы освоения таких территорий.

### Бомба реновации

Реновация в теории хороша всем: городам она позволяет избавиться от депрессивных и деградирующих территорий, застройщикам — получить привлекательные площадки, людям — переехать из морально и физически устаревшего жилья в новое. На практике, однако, она порождает массу проблем. Главная — в неприятии ее жителями, подозревающими власти и застройщиков в «причинении добра». Причина — всеобщее недоверие, неумение и нежелание разговаривать и договариваться. Поэтому ключевая задача власти — детальное разъяснение всех плюсов и минусов механизмов реновации, считают в компании «Брусника».

В ходе нашей дискуссии участники рынка обратили внимание и на пробелы в нормативной базе на федеральном уровне. Во-первых, закон дает право жителям голосовать за выход из КРТ уже после проведения торгов. В Свердловской области

мости, активно работаем с Российской гильдией риэлторов.

В условиях повышения ключевой ставки важно обеспечить доступность кредитов, и такую возможность дают программы субсидирования застройщиков. Буквально на днях мы заключили первую сделку по такой программе: клиенты могут оформить ипотеку с первоначальным взносом от 0% до 10% под ставку от 6,5% до 9,1%, по истечении двух лет ставка снижается и устанавливается в размере от 5% до 7% в зависимости от срока кредитования. У наших партнеров есть особое преимущество и состоит оно в том, что уплата комиссионного вознаграждения банку может произойти после завершения строительства и раскрытия счетов эскроу, что дает дополнительные преимущества застройщику.

При выборе банка для каждого клиента качество сервиса имеет очень большое значение. Это и выстроенная коммуникация с менеджерами, и скорость принятия решения, и скорость проведения сделки. Мы оттачиваем мастерство и поддерживаем его современными технологиями.

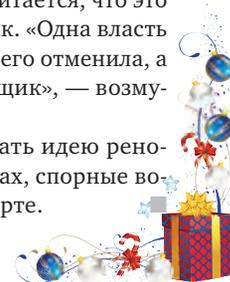
жителям участков дается на принятие решения три месяца. Если один-два дома выйдут из КРТ, когда торги уже проведены, такого экономика проектов не выдержит. Риск такой есть, а правового механизма выхода из торгов у застройщика — нет. Понятно, в этом случае последуют судебные иски.

Другая спорная ситуация может возникнуть из-за разного юридического статуса участков. Земля под расселяемым домом отдается застройщику в собственность, а прилегающая — в аренду. Сажать дома на это лоскутное одеяло очень непросто.

Есть вопрос и с реализацией механизма компенсации затрат собственнику жилья. Цена за принадлежащий ему объект определяется за один день до решения по КРТ. С одной стороны, это защищает застройщика от черных риэлторов, которые могут начать скупать квартиры, с другой — создает новые угрозы. Отселение владельцев объектов на практике идет очередями, и некоторые дома будут расселены, может быть, через два года после принятия решения о КРТ. Рыночная цена за это время вырастет, что также приведет стороны в суд.

Не разрешены и возможные коллизии с Фондом капремонта, который накапливает ресурсы от жителей, а затем финансирует капитальный ремонт в домах. Если окажется, что такой дом включен в проект КРТ, кто возместит фонду потраченные средства? Пока считается, что это должен делать застройщик. «Одна власть приняла решение, вторая его отменила, а виноват во всем застройщик», — возмущаются девелоперы.

Чтобы не девальвировать идею реновации и не увязнуть в судах, спорные вопросы лучше снять на старте.



Артем Коваленко

# Мох, болотоходы и резиденция Деда Мороза

Чем богата Югра, какие уникальные товары она готова производить и экспортировать



10

декабря участники выставки-форума товаропроизводителей Ханты-Мансийского автономного округа «Сделано в Югре» (приурочена к Дню округа) в режиме онлайн открыли арт-резиденцию «Точка» в Нягани.

Это площадка для реализации творческих проектов. Напомним, Нягань — один из четырех городов в округе, которые были заявлены как пилотные территории по развитию сектора креативных индустрий. Сейчас в арт-резиденции работает студия видеомонтажа и дизайна, где ведутся съемки сериала «Межволгодск», и се-

мейный бизнес Александра и Юлии Гашковых по изготовлению сувенирной продукции из дерева.

## Единственные по заготовке мухомора

Форум товаропроизводителей — один из самых масштабных проектов для демонстрации региональных товаров и услуг. Главные действующие лица — представители торговых площадок, работающих под брендом «Сделано в Югре»: малые и средние предприятия, авторы бизнес-проектов, создатели стартапов и молодые ученые. В формате прямых включений

продукцию представили ИТ-компания «Системы умных городов» (производит индивидуальные постаматы, системы умного дома и умные двери) и компания по заготовке живого мха и производству товаров на его основе «Сфагнум» (сбор мха производится в Югре неподалеку от места слияния рек Оби и Иртыша; продукция представлена на российских маркетплейсах Ozon и Wildberries, продается на международной площадке Ebay). Участники форума также увидели открывшийся в ноябре в Белоярском районе мини-завод по переработке рыбы производительностью до 500 кг в смену (основной продукт — филе щуки, все сырье местное), познакомились с единственным в мире производителем болотоходных плавающих мульчеров — компанией «Тром-8». Фирма представила новую технику — лесной форвардер. По словам главы компании Алексея Гринкевича, ничего похожего в мире нет, получен патент класса А. Машина на 95% состоит из российских комплектующих и может быть использована для круглогодичного производства лесной продукции в любых климатических условиях.

Еще несколько важных точек — торговая сеть «Окей», на полках которой представлено 13 производителей Югры; компания «Велес», запустившая проект по производству продукции из коллагена и компонентов из югорских дикоросов; единственная компания в округе «ЧУМКО», занимающаяся заготовкой мухомора — лекарственного и технического сырья. География покупателей представлена как российскими регионами, так и регионами Узбекистана и Казахстана.

В Югорске участники события познакомились с **Натальей Цюпкиной**, которая вошла в топ-10 лучших авангардных дизайнеров России и зарубежья и планирует разработать коллекцию образов в колорите Югры. В Ханты-Мансийске — с многофункциональным ресурсным креативным центром «Югорская коллекция». Это площадка для взаимодействия представителей креативных индустрий и создания продукции с традиционным компонентом при участии югорских мастеров, дизайнеров и художников. В Нижневартовске — с экоэтнопарком, на территории кото-



Губернатор Югры Наталья Комарова: «В 2021 году стоимость экспортных контрактов, заключенных при участии Центра поддержки экспорта Югры «Мой бизнес», перевалила за четверть миллиарда — составила 254 млн рублей. Наша экономика открыта миру»

рого расположились домики для отдыха, лыжная трасса, этнодеревня, экотропа и резиденция хантыйского Деда Мороза.

### Открыты миру

— Югорские товары знала вся Русь, они были известны в Европе еще тысячу лет назад. Когда-то это были меха, ловчие птицы, затем — нефть и газ, а сейчас все чаще — продукция высоких технологий. Это плоды изобретательности и талантов югорчан, работы венчурных инновационных компаний, входящих в число резидентов Технопарка высоких технологий, — рассказала губернатор Югры **Наталья**

**Комарова.** — Набирает обороты экспортный потенциал местной продукции. Быстро растут малые и средние предприятия. В 2021 году стоимость экспортных контрактов, заключенных при участии Центра поддержки экспорта Югры «Мой бизнес», перевалила за четверть миллиарда и составила 254 млн рублей. Наша экономика открыта миру. И все же лучшие югорские товары в первую очередь предназначены для югорчан. Особо радуется фермерская продукция. Многие товары представлены на выставке впервые, например, вяленая рыба из Белоярского района, которую производит завод, открывшийся в конце ноября. Таких товаров становится все больше, их сразу заметно в магазинах на стойках «Сделано в Югре». Сейчас югорские продукты реализуют пять федеральных торговых сетей.

Торговый представитель России в Словакии **Сергей Ступарь** уверен, что словацких потребителей могут заинтересовать продукция рыбоперерабатывающих предприятий, а также экологически чистая продукция компаний, специализирующихся на дикоросах: «Хотелось бы, чтобы их представители вышли на нас с предложением напрямую». По его словам, российский экспорт в Словакию за три квартала увеличился на 44% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года: «Появляется все больше несельскохозяйственных товаров, например, поставки мебели в этом году выросли на 162%, а российских игрушек, игр и спортивного инвентаря — почти на 292%. Югра может занять свою нишу в российских поставках».

Посол доброй воли Организации объединенных наций по промышленному развитию (UNIDO) **Вероника Пешкова** подтвердила, что товаропроизводители Югры обладают большим экспортным потенциалом: «Здесь можно говорить и об этнопродуктах, которые производятся на основе дикоросов, и уникальном проекте по вертикальному озеленению и озеленению крыш на основе живого сфагнового мха, и о высокотехнологичной косметике на основе коллагена. UNIDO как глобальная платформа многостороннего сотрудничества, объединяющая 170 стран мира, станет надежным партнером округа, а производители Югры смогут продемонстрировать достижения в большом числе стран мира и, как результат, найти потребителей».

Председатель российской части Женского делового альянса БРИКС, председатель совета директоров Global Rus Trade **Анна Нестерова** предложила предпринимателям воспользоваться возможностями маркетплейсов: «С начала пандемии мы увидели пятикратный рост экспорта продукции по каналам электронной торговли. В прошлом году Global Rus Trade помогла продать уникальные российские товары в 130 стран мира. В ближайшее время на торговой площадке начнет размещаться Югорская коллекция, мы уже фиксируем интерес со стороны европейских партнеров. По ее словам, многие югорские товары будут пользоваться спросом, учитывая моду на российскую продукцию, экологичность и здоровый образ жизни. ■



ЖЕНЬ  
ОКРУГА



Вера Пыжьянова

# Пандемия — не повод не строить торговые центры

Ни пандемия, ни кажущееся обилие торговых центров не отменили планов девелопера по запуску в уральской столице нового торгового центра. Бизнес уверен — региону не хватает современных качественных объектов



**О**громный торгово-развлекательный центр Veer Mall площадью 167 тыс. кв. метров открылся этим летом на северной окраине Екатеринбурга, несмотря на все угрозы новой волны пандемии. Стоимость проекта — около 10 млрд рублей. Столь масштабных ТРЦ в уральской столице не строили уже несколько лет. О том, зачем городу-миллионнику еще один торговый комплекс и чем живет этот бизнес сегодня, рассказывает генеральный директор девелопера ООО «Вeer Молл» Алексей Городницкий.

## Нас все ждали

— *Veer Mall* запускался в условиях пандемии. Трафик на тот момент упал по всем торговым центрам в среднем на 20%. Снизилась покупательная способность населения. Может, стоило подождать?

— Такие проекты реализуются не за год, строятся на десятилетия, договоры с некоторыми якорными арендаторами заключаются на 10 — 20 лет вперед. Финансовая модель считалась в самом начале проекта, в 2016 — 2017 годах. Сроки окупаемости мы закладывали в районе 12 — 15 лет. Тогда и речи не было о пандемии. Конечно, в краткосрочном периоде она влияет на бизнес. Но в любом случае торговый комплекс здесь нужен — все его ждали. Меж-

дународные арендаторы, у которых бизнес по всему миру, размещаются в нашем комплексе: они верят, что люди пойдут. Если они открываются в таких условиях, это и нас обнадеживает. Безусловно, риск есть. Но риск есть всегда. Тем более что в России гораздо сильнее на окупаемость проекта может повлиять увеличение стоимости строительных материалов. Один только металл подорожал за время реализации проекта втрое, не говоря уже про остальные стройматериалы, ставка ЦБ выросла с 4,5 до 8,5%. А когда мы запускали первый крупный торгово-развлекательный комплекс Деро в Нижнем Тагиле, курс доллара вырос в три раза, что тоже повлияло на стоимость товаров и платежеспособность населения. Если всего бояться, можно вообще ничего не делать.

— Чем оправдано появление в городе еще одного масштабного торгового центра?

— Так сложилось, что Орджоникидзевский район — единственный в Екатеринбурге не охвачен большими торгово-развлекательными центрами. До нас здесь планировался ТЦ «Гагарин» на 300 тыс. квадратных метров — очень амбициозный проект, который хотели открывать в 2014 году. Когда мы решили строиться, то поняли, что столько не нужно. Для создания концепции привлекли экспертов по торговой

недвижимости из «Магазина магазинов» и международной консалтинговой компании Cushman & Wakefield. По оценкам аналитиков, на 2016 год обеспеченность населения района непродовольственными торговыми площадями была примерно в полтора-два раза меньше, чем в остальных районах Екатеринбурга в пересчете на тысячу человек. На основании в числе прочего и этих данных принималось решение о запуске проекта именно в таких масштабах. Думаю, к моменту ввода Veer Mall в эксплуатацию ситуация кардинально не изменилась.

— Кто ваш основной посетитель, на кого вы в первую очередь ориентируетесь?

— Подавляющая доля гостей — жители Орджоникидзевского района. Из других районов к нам ездят, но в меньшей степени. Мы так изначально и планировали.

Очень много гостей из городов-спутников — Верхней Пышмы, Среднеуральска, Березовского. На них приходится примерно 25% общего потока. Приезжают и из Невьянска. Жители городов-спутников и городов северной части области для нас очень важны. Екатеринбургец может по пути с работы из центра города зайти в другой ТРЦ и получить все услуги там. А жители соседних городов лишены возможности посетить качественный фэшн-магазин, комфортабельный кинотеатр, современный детский парк развлечений. В малых городах их нет. Поэтому они в любом случае поедут в Екатеринбург, и им удобнее заехать к нам. Гораздо проще остановиться здесь, чем ехать дальше в город по пробкам, а потом еще искать место для парковки. У нас очень хорошая локация. Мы стоим практически на границе Екатеринбурга и Верхней Пышмы — это один из основных въездов в город со стороны Нижнего Тагила, северной части области. Здесь удобные подъездные пути: близко ЕКАД, можно заехать с улицы Шефской, объехав основные городские пробки, или с проспекта Космонавтов: мы за свой счет расширили его с обеих сторон, чтобы обеспечить чуть большую пропускную способность на подъезде к ТРЦ и на выезде от него. Запустили бесплатные автобусы. А скоро сюда подойдет ветка скоростного трамвая со стороны Верхней Пышмы и Среднеуральска, и остановка будет прямо возле нашего молла.



Алексей Городницкий: «Чтобы ответить на современные вызовы, торговым центрам нужно брать на себя социальную нагрузку и самим создавать культурные события»

## В Европе нет торговых центров такого уровня, как у нас

— *Есть мнение, что рынок сильно перенасыщен торговыми центрами.*

— Реального перенасыщения нет. Качественных проектов, то есть таких торговоразвлекательных центров, где ты можешь провести весь день и получить полный спектр услуг, пожалуй, всего четыре: «Гринвич», «Мега», «Радуга» и мы. И это не только на Екатеринбург, но и на всю Свердловскую область с населением более 4 млн человек.

В городе очень много устаревших комплексов, которым по 20 лет и больше, а требования потребителя и представление о торговых центрах давно и сильно изменились. Раньше современными ТРЦ считались «Дирижабль» или «Мегаполис» с нарезанными под магазины площадями, куда ты просто зашел, купил, что тебе нужно, и ушел, в лучшем случае кино посмотрел. Теперь подход к ТРЦ совершенно другой. Именно поэтому «Мега», в частности, провела серьезный реконцепт. Кроме того, концепция самих магазинов, которые размещаются в ТЦ, меняется. Сравните Zara или в H&M в других торговых центрах и у нас — это совершенно разные магазины. У нас они работают в новых форматах: с новыми современными интерьерами, совершенно другой выкладкой товара, ассортиментом. И это нравится посетителям, привлекает их в наш молл. Плюс у нас открылся первый на Урале H&M Home — их по России всего четыре, не считая Москвы.

Международным и федеральным брендам, чтобы полностью обновить действующий магазин в торговом комплексе, сначала необходимо его окупить, а потом принимать решение о реконцепте. А это тоже не так быстро. Кроме того, некоторые международные бренды предъявляют особые требования девелоперу в виде полной или частичной компенсации затрат на ремонт магазина. В текущих условиях высокого роста цен на строительные и отделочные матери-

алы, а также курса доллара/евро есть риск того, что магазины, открытые 10 — 15 лет назад, и дальше будут оставаться в старых концепциях.

— *Согласны ли вы с тем, что сети стрит-ритейла уходят в ТЦ, и чем это можно объяснить?*

— Живой пример — магазин «Спортмастер»: он закрылся в стрит-ритейле на проспекте Космонавтов и открылся у нас. А дело в том, что трафик и конверсия в торговых центрах выше, чем в магазине в жилом доме. Нет проблем с парковкой. Ну и климат, конечно, имеет немалое значение. Когда мы строились, объехали весь мир, посмотрели, что творится в Европе и Азии, Арабских Эмиратах. Там, где климат некомфортный, создание торговых центров оправдано. Наш климат не подразумевает уличных прогулок среди бутиков, у нас шесть месяцев — зима. Из улицы Вайнера, например, не сделать торговую улицу с магазинами одежды таких брендов, как Zara или H&M. Покупателю просто некомфортно будет все время снимать и надевать варежки с пуховиком, захочется поскорее сбежать. Гораздо удобнее прийти в торговый центр, раздеться в гардеробе и спокойно пойти по магазинам и ресторанам. Вот почему в Европе, например, нет торговых центров такого уровня, как у нас. А в том же Сингапуре или Дубаи нет торговых улиц, потому что на улице плюс 50 и влажность.

Кроме того, у международных операторов большие технические требования к помещению. В центре Екатеринбурга таких нет. Если говорить о пешеходной улице Вайнера, а торговая улица должна быть пешеходной, то половина зданий здесь — памятники архитектуры, которые невозможно серьезно реконструировать.

## Мы сами создаем события

— *Что сегодня привлекает посетителей в торговые центры?*

— Современному гостю торгового центра нужно не только купить одежду или продукты, но и качественно пообедать, развлечься, провести более разнообразно досуг — посетить лекцию или театральное представление, заняться спортом. При этом гость торгового центра стал достаточно притязателен к качеству как самого объекта, так и к услугам, которые ему предлагают, к их выбору.

Мы проектировали и строили наш центр так, чтобы в нем было много общественных пространств. Да, возможно, коэффициент полезных площадей ниже, зато уровень комфорта на порядок выше: нет скученности магазинов, много естественного света за счет прозрачной кровли. У нас получился очень светлый торговый центр, он «не давит», в нем комфортно находиться.

В фойе разместился амфитеатр, где можно отдохнуть и зарядить телефон, рядом сцена для выступления музыкантов или лекторов,

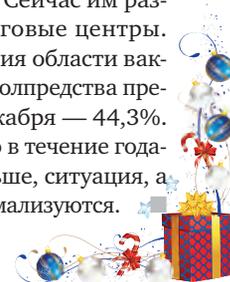
десяток событийных зон, где проходят выставки, лекции, планируем открыть коворкинг, библиотеку, фотостудию. Каждую неделю с пятницы по воскресенье в Veer Mall проходят мероприятия, за полгода мы провели их около 86: мастер-классы, лекции по стилю и моде, детские спектакли, вечера живой музыки, спортивные мероприятия, танцевальные конкурсы. Мы заключили договоры с театральными и музыкальными коллективами и постоянно экспериментируем, смотрим, что людям нравится. Детские спектакли пользуются большей популярностью — собирают полный амфитеатр. Мы сами создаем события, и люди приходят, часто семьями. Для нас было большим сюрпризом, например, получить Народную премию E1 спустя буквально полгода после открытия, за что мы очень благодарны своим гостям. Кроме того, по итогам читательского голосования портала «ЯПокупаю» Veer Mall стал победителем премии Shopping года-2021 в номинации «Сердце шопинга». Нас оценивают не только посетители, но и профессиональное сообщество. В этом году мы удостоены специального приза среди торговых центров от премии Global Retail Real Estate Awards, получили ряд наград архитектурных премий и конкурсов.

— *Как вы оцениваете спрос на «Мягкий кинотеатр» и детский парк развлечений «Мегаленд», которые до недавнего времени в Екатеринбурге вовсе не были представлены?*

— Спрос на «Мягкий кинотеатр» очень велик. Несмотря на большую конкуренцию, мы быстро набрали свою аудиторию, ведь по комфорту кинотеатр — один из лучших в городе. Сюда приходят целыми классами по 30 человек. Буквально за три месяца «Мягкий кинотеатр» стал вторым по посещаемости после кинотеатра в «Гринвиче». Детский парк развлечений «Мегаленд» также пользуется огромным спросом. Мы собираем обратную связь от них, прислушиваемся к замечаниям и пожеланиям. Именно поэтому мы еще до пандемии начали рассматривать вопрос о расширении его: возможность для этого есть, но пока мы отложили эти планы в связи с введением ограничений по QR-кодам.

— *Как на поток гостей повлияло требование о предъявлении QR-кода о вакцинации?*

— Конечно, после введения QR-кодов трафик в сравнении с октябрем значительно снизился, примерно в 1,5 — 2 раза, а после того, как запретили посещение подросткам, — еще сильнее. Сейчас им решили вернуться в торговые центры. Уже порядка 60% населения области вакцинировано (по данным полпреда президента в УрФО на 14 декабря — 44,3% — «Э-У»). Мы считаем, что в течение года-полтора, возможно, раньше, ситуация, а вместе с ней и трафик нормализуются.



# В периметре сервиса и льгот

«ММК – Индустриальный парк» укомплектовался всеми возможными льготами и активно привлекает резидентов, обновляя инженерную и транспортную инфраструктуру



**В**едущие российские машиностроительные компании – Группа «КамАЗ» и автозавод «Урал» (входит в Объединенную машиностроительную группу) заключили соглашение о стратегическом партнерстве с Магнитогорским металлургическим комбинатом в сфере поставок металлопроката и изделий из него, оптимизации логистики, складских ресурсов и сервисных услуг. Соглашением предусматривается организация на площадке «ММК – Индустриальный парк» сервисно-логистического металлоцентра (СЛМЦ).

СЛМЦ будет создан на базе якорного резидента парка – группы компаний «М-Стил» и при непосредственном участии АЗ «Урал», рассказали в пресс-службе ММК. Стороны рассматривают возможность привлечения к участию в проекте транспортной компании «Интертранс-КамАЗ» для перевозки деталей и заготовок из проката Магнитки автопоездами на сжиженном газе. При этом формирование цены на металлопрокат по сделкам для партнеров-автомобилестроителей будет осуществляться на льготных условиях с применением единой индивидуальной системы скидок.

Создание в Магнитогорске сервисно-логистического металлоцентра – большое подспорье для потребителей металлопродукции, мировые цены на которую значительно выросли минувшей весной. Так, за первое полуго-

дие 2021 года стоимость листового проката в России поднялась более чем в два раза, а арматуры – в полтора раза. Это негативно отразилось на работе крупнейших потребителей в сферах стройиндустрии, машиностроения, трубного производства и др. Выход из ситуации – сокращение издержек путем оптимизации логистических операций. Но каким образом, если от перепродавцов металлопродукции давно избавились и наладили прямые каналы продаж?

– В последнее время основные потребители металлопродукции в рамках снижения логистических издержек стараются быть ближе к производителю, – говорит директор ООО «ММК – Индустриальный парк» **Владимир Дремов**. – Потребителю выгоднее возить не подкат, а уже подготовленные комплекты для изготовления кузовов, корпусов и т.д. Для этого в непосредственной близости от производителей металлопродукции необходимо организовывать металlosервисные центры, где осуществляется раскрой металла под нужный комплект с дальнейшим сервисом. Благодаря такой логистической схеме, потребитель экономит на транспортных расходах: ему поставят уже практически готовое изделие, а не металлопрокат, который включал бы еще в себя и обрезь. Кроме того, комплекты раскроенного металла с колес поступают сразу на

конвейер машзавода, поэтому потребителю нет нужды держать склад металлопродукции. Склад находится в индустриальном парке, на базе нашего резидента. Важный плюс и в том, что машиностроители отдали предпочтение металлу Магнитки и получили встречный жест от ММК в плане стратегического партнерства по объемам, ценообразованию и комфортному размещению металlosервисного центра – буквально в километре от меткомбината. При этом профильный резидент, получая стабильный портфель заказов на год вперед, несет все затраты по созданию СЛМЦ.

В России это прецедент, однако в индустриальном парке рассчитывают, что подобной логистической схемой, дающей ощутимые выгоды, заинтересуются не только автомобилестроители, но и другие ключевые потребители металлопродукции. Выгода самого индустриального парка в том, что мощный стимул к развитию получает его якорный резидент – группа компаний «М-Стил», уже являющаяся лидером среди всех 35 резидентов «ММК – Индустриальный парк» по объему реализации продукции (свыше 1,6 млрд рублей в год). Согласно подписанному соглашению, инвестиции «М-Стил» в создание СЛМЦ за первые пять лет должны составить не менее 260 млн рублей. На эти средства закупается промышленное оборудование –

### За последний год показатель вырос на 47%

Объем реализации продукции резидентов «ММК — Индустриальный парк», млн руб.



Источник: «ММК — Индустриальный парк»

современные агрегаты резки металла, в том числе высокоточной лазерной резки. СЛМЦ начнет работу уже 1 января будущего года.

### СОЗРЕЛИ ДЛЯ СТРАТЕГИИ

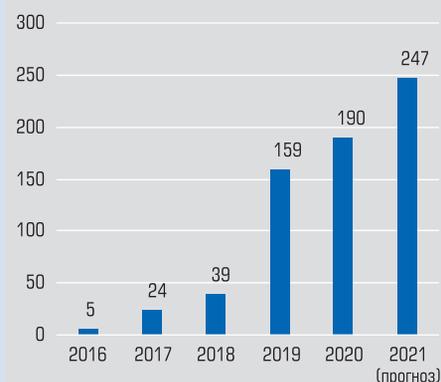
Создание СЛМЦ — один из нескольких десятков производственных и сервисных проектов, реализуемых в «ММК — Индустриальный парк». Парк был образован Магнитогорским металлургическим комбинатом и Магнитогорским метизно-калибровочным заводом пять лет назад на промышленных площадях калибровочной площадки. Сегодня это готовый имущественный комплекс площадью 65 гектаров со всей инженерной инфраструктурой и развитой железнодорожной сетью, здесь созданы все условия для быстрого старта практически любого нового производства. Парк прошел аккредитацию в министерстве промышленности и торговли Российской Федерации, что позволяет инвесторам применять систему налоговых льгот.

На протяжении пяти лет индустриальный парк показывает уверенный рост основных показателей развития предпринимательской деятельности. По итогам текущего года совокупный объем реализации продукции его резидентов прогнозируется на уровне более 4,4 млрд рублей, что почти в полтора раза выше прошлогоднего результата. Ожидается, что в 2021 году в бюджеты всех уровней резиденты уплатят 247 млн рублей налогов, рост по сравнению с прошлым годом составит 30%. В аренду резидентам в этом году передано 25,5 тыс. кв. метров производственных помещений, а всего сдано свыше 147 тыс. кв. метров, что составляет 61% фонда индустриального парка (год назад — 49%). Создано дополнительно 27 рабочих мест, всего — 948.

— Пятилетний период становления нашего индустриального парка закончился. Мы состоялись как компания, уверенно стоим на ногах. При этом все пять лет жили на полной самокупаемости, — кратко подводит итоги первого этапа развития Владимир Дремов. — В ближайшее время мы готовимся защитить стратегию индустриального парка на 2022 — 2026 годы. Стратегия предусматривает привлечение

### Показатели стабильно растут

Объем уплаченных налогов резидентами «ММК — Индустриальный парк», млн руб.



Источник: «ММК — Индустриальный парк»

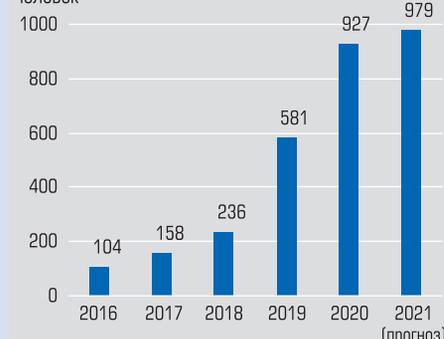
## Одно из важных конкурентных преимуществ «ММК — Индустриальный парк» — наличие большого объема свободных электроэнергетических мощностей (80 мегаватт)

крупных резидентов с большим энергопотреблением. Все небольшие производственные помещения у нас уже переданы в аренду малому и среднему бизнесу. Остались большие цеха от 10 до 40 тыс. кв. метров. Хочется привлечь дополнительно четыре-пять якорных резидентов с крупным энергоемким производством, сделать для Магнитки поистине уникальное производство, которое в первую очередь обеспечит диверсификацию экономики города и создаст новые рабочие места. Сейчас активно этим занимаемся. Одно из наших конкурентных преимуществ — наличие большого объема свободных электроэнергетических мощностей (80 мегаватт), а наличие собственных высоковольтных сетей и понизительных подстанций позволяет держать лояльную ставку на электроэнергию в сравнении с другими индустриальными парками.

Второе важное стратегическое направление в развитии «ММК — Индустриальный парк» — переход в категорию универсальных пар-

### Количество рабочих мест приближается к тысяче

Среднесписочная численность работников компаний-резидентов «ММК — Индустриальный парк», человек



Источник: «ММК — Индустриальный парк»

ков. Управляющая компания планирует предложить рынку уникальный продукт: резидентам предоставят возможность брать в аренду не только подготовленные производственные помещения (тип brownfield), но и приобретать земельные участки со всей необходимой инфраструктурой под самостоятельное строительство промышленных объектов (тип greenfield).

Для предложения рынку земельных участков под застройку индустриальный парк готовится к санации ветхих и аварийных зданий (их общая площадь — около 69 тыс. кв. метров). Сейчас разрабатывается механизм демонтажа таких зданий, рассказывает Владимир Дремов: «Здесь можно использовать несколько тактик, например, продать здание под дальнейший демонтаж или сделать условный ноль, когда услуги по демонтажу будут равны полезным возвратам. Сейчас очень развит рынок демонтажных организаций, конкуренция на нем высокая. Есть много инвесторов, желающих построить новые помещения в нашем парке, мы видим этот тренд, и подобные площадки будем готовить на протяжении следующих двух лет: расчищать территорию, проводить необходимые коммуникации».

### УХОДЯТ В УСЛУЖЕНИЕ

За счет чего же тогда управляющая компания парка намерена получать доход, помимо арендных платежей? За счет оказания комплекса услуг резидентам — по типу управляющей компании в сфере ЖКХ, предоставляющей услуги собственникам жилья: подача ресурсов (газ, вода, электричество), очистка дорог, охрана территории и многое другое. И это еще один важный этап в развитии «ММК — Индустриальный парк». Текущий год стал показательным в этом направлении. В структуре выручки парка доля от оказания железнодорожных услуг (диспетчеризация, подача/уборка вагонов) приблизилась к доле арендных платежей — общая протяженность внутрипарковых железнодорожных путей составляет более 15 км. В следующем году прогнозируется, что эта доля станет преобладающей.



Празднование пятилетия «ММК — Индустриальный парк» летом 2021 года

Чтобы эффективнее коммерциализировать «железку», являющуюся еще одним важным конкурентным преимуществом индустриального парка (она имеет выход к железнодорожным сетям ММК и путям общего пользования Южно-Уральской железной дороги), в ее реконструкцию ежегодно вкладывается не менее 14 млн рублей: модернизируются железнодорожные тупики, перегоны, меняются решетки и стрелки, повышается надежность грузоперевозок. В 2021 году на этом направлении основные инвестиции (около 48 млн рублей) были направлены в реконструкцию железнодорожного приемосдаточного парка с буквенным обозначением «Г», законсервированного десять лет назад: пути протяженностью 1350 метров очистили от деревьев и кустарников, восстановили станционное здание (отремонтировали кровлю, провели отделочные работы помещений), смонтировали рабочие места для диспетчеров и приемосдатчиков, внедрили систему автоматического распознавания грузов с интеграцией в корпоративную систему ММК. Первые вагоны через железнодорожный парк «Г» пройдут в конце этого года: подписывается договор с Южно-Уральской железной дорогой, после чего резиденты индустриального парка смогут подавать вагоны напрямую в сеть ЮУЖД без лишнего пробега через весь металлургический комбинат. В планах на следующий год — замена железно-

дорожных путей протяженностью 300 метров с устройством переездов и стрелочных переездов, а в ближайшие три-пять лет — завершение реконструкции всей внутриварковой железнодорожной сети.

Многое сделано и в части развития инженерной инфраструктуры. В индустриальном парке ежегодно обновляется километр подземных коммуникаций (в основном водопроводы) и километр автодорожного покрытия. Это важно, чтобы ликвидировать потери при передаче пожарно-питьевой и промышленной воды и повысить уровень надежности обеспечения резидентов.

Управляющая компания стремится расширять перечень оказываемых услуг. Так, в 2021 году отремонтировали и оборудовали медицинский пункт площадью 120 кв. метров, где сотрудники компаний-резидентов могут проходить предрейсовый осмотр, прививаться и получать некоторые услуги из разряда ЛФК.

Один из главных инструментов в привлечении инвесторов на территорию для большинства индустриальных парков — предоставление резидентам налоговых льгот. «ММК — Индустриальный парк» находится в активном диалоге с региональными и местными органами власти:

— В этом году мы доукомплектовались последней льготой из перечня возможных для индустриальных парков: обнулили ставку

транспортного налога — для грузовых машин и спецтехники, задействованной в технологических процессах, — рассказал Владимир Дремов. — Таким образом, на сегодняшний день наша площадка обладает максимально возможным пакетом стимулов: обнулена ставка налога на имущество и транспортного налога, а по ставке налога на прибыль — льгота 3,5%. Плюс местные органы власти обнулили ставку налога на землю для нас, управляющей компании. Это создает очень удачную конъюнктуру для нашего парка: профицит электроэнергии, полный пакет стимулов, лояльная арендная ставка (в два раза ниже, чем на рынке Магнитогорска). Аналогов нашей площадки в Челябинской области и соседних регионах практически нет.

В «ММК — Индустриальный парк» рассчитывают, что грамотно выстроенная стратегия, направленная на полную модернизацию инженерной и транспортной инфраструктуры, возможность передачи паркового имущества как в аренду, так и в собственность, лояльный тариф на электроэнергию и всевозможные льготы вкупе с выгодным географическим расположением в непосредственной близости от Магнитогорского металлургического комбината, принесут свои плоды в привлечении якорных резидентов, в том числе международных промышленных компаний, желающих работать на российском рынке.

Артем Коваленко

# Вдох по QR-коду

Помогут ли QR-коды остановить пандемию в России



БОРИС ЯРКОВ

**К**огда этот номер уходил в печать, депутаты Госдумы отказались обсуждать проект закона о введении из-за ковида QR-кодов на транспорте. По словам спикера палаты Вячеслава Володина, решение принято «из-за позиции регионов и самих россиян». Рассмотрение документа отложено на неопределенный срок. Накануне, 9 декабря на заседании Совета по развитию гражданского общества и правам человека президент РФ **Владимир Путин** выразил надежду, что необдуманных шагов по ограничениям на транспорте удастся избежать.

Одновременно комитет ГД по охране здоровья поддержал законопроект о введении QR-кодов в общественных местах и рекомендовал депутатам принять его в первом чтении (планировалось на 16 декабря). «Многие страны пошли по пути введения QR-кодов в общественных местах, везде получен положительный результат, с точки зрения защиты жизни и здоровья особых компромиссов быть не должно», — прокомментировал документ глава комитета **Дмитрий Хубезов**.

Напомним, два законопроекта, которые предусматривают использование QR-кодов в общественных местах, а также в поездах и самолетах, кабинет министров внес в нижнюю палату парламента в ноябре. Первая предполагает, что россияне не смогут посещать массовые мероприятия, культурные учреждения, объекты общепита и розничной торговли без предъявления QR-кода о прививке, документа о перенесенном коронавирусе или медицинского отвода от вакцинации. Согласно второй инициативе, QR-коды вво-

дятся на железнодорожном и авиатранспорте для междугородных и международных перевозок. «Это мировая практика, которая в условиях пандемии, в условиях непрекращающихся волн новых многими странами была признана безальтернативной», — говорил ранее пресс-секретарь президента РФ **Дмитрий Песков**.

За «скорейшее введение системы QR-кодов» выступил директор Центра имени Гамалеи **Александр Гинцбург**: «Без этого победить пандемию не удастся. Система должна жестко разграничивать возможности общения вакцинированных и невакцинированных».

Предложения правительства вызвали широкий резонанс, в некоторых регионах прошли акции протеста против введения QR-кодов. Например, в Екатеринбурге в ноябре такие митинги дважды собрали от 100 до 200 человек. В адрес Госдумы и депутатов в связи с обсуждаемыми проектами поступило более 120 тыс. обращений. В telegram-канале пост Вячеслава Володина об инициативах правительства за сутки собрал более 700 тыс. комментариев. Дмитрий Хубезов констатировал, что «у проектов есть противники, но в целом пациентское сообщество и врачи выступают за инициативы о введении QR-кодов», поэтому «концепция правительственных законопроектов не изменится к первому чтению».

Насколько глубоко QR-коды проникнут в нашу жизнь?

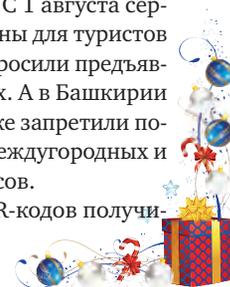
## QR-коды в России

впервые были введены в Москве, чтобы контролировать соблюдение самоизоля-

ции. Весной 2020 года они понадобились для поездок на столичном транспорте, прежде всего специалистам организаций, которые продолжали работать во время пандемии. QR-пропуски просуществовали до середины июня того же года. И снова были введены в октябре 2020 года для московских развлекательных заведений (дискотеки, ночные клубы, бары), открытых после полуночи. Доступ работников и посетителей был возможен только при условии регистрации номеров телефонов по QR-коду или смс. При последующем выявлении инфекции у кого-то из посетителей заведения всех присутствовавших информировали о том, что они оказались в зоне риска и должны пройти тестирование на COVID-19.

QR-коды в виде сертификатов о вакцинации начали выдавать на портале госуслуг в январе 2021 года. Информация о подлинности сертификата, ФИО и дата рождения владельца, а также часть цифр серии и номера паспорта открываются при сканировании QR-кода. Требования о предъявлении QR-кода о вакцинации для посещения общепита были введены в Москве и Московской области в конце июня и действовали по 19 июля 2021 года. Летом QR-коды (или ПЦР-тесты) начали требовать для доступа на крупные форумы, например, чтобы попасть на Иннопром. С 1 августа сертификаты стали обязательны для туристов Краснодарского края, их просили предъявлять в отелях и санаториях. А в Башкирии без сертификата о прививке запретили покупать билеты на рейсы междугородных и межрегиональных автобусов.

Новое развитие тема QR-кодов получи-



ла осенью на подъеме очередной волны заболеваемости. В октябре треть российских регионов ввели требования о предъявлении сертификатов для доступа в рестораны, торговые центры, тренажерные залы и т.п. 20 октября Владимир Путин подписал указ об установлении нерабочих дней с 30 октября по 7 ноября. В этот период времени QR-коды стали использоваться в тех регионах, где они еще не были введены. Уже 10 ноября Роспотребнадзор сообщил, что QR-коды для пользования теми или иными услугами введены в 77 субъектах РФ. 12 ноября проекты законов о введении обязательных QR-кодов были переданы в Госдуму. С 22 ноября в Татарстане ввели систему QR-кодов в общественном транспорте, этот опыт пока ни одна из региональных территорий не переняла. 7 декабря Верховный суд Татарстана отклонил коллективный административный иск жителей республики, требующих признать недействительным постановление регионального правительства о введении QR-кодов. Днем ранее в Татарстане вступило в силу постановление республиканского Роспотребнадзора, согласно которому могут быть отстранены от работы или переведены на дистанционный режим непривитые сотрудники предприятий и организаций практически всех сфер деятельности. С 18 декабря невакцинированных смогут отстранять от работы по решению Роспотребнадзора Башкирии.

В начале декабря федеральный законопроект об использовании QR-кодов в общественных местах рассмотрели парламенты нескольких субъектов РФ. Например, 7 декабря документ поддержали законодатели Свердловской области и Ямало-Ненецкого АО. В свердловском Заксобрании против инициативы выступили 8 из 46 депутатов. Законодатели также предложили Госдуме предусмотреть возможность получения QR-кода тем, кто привился импортными вакцинами и перенесшим коронавирус и не обратившимся в больницу, если у них имеется достаточный уровень антител. Противники законопроекта, которые участвовали в заседании с помощью видеоконференцсвязи, высказали обеспокоенность, что их обяжут людьми второго сорта по принципу наличия антител.

Уровень достаточности антител является предметом дискуссии на федеральном уровне. Ранее Дмитрий Хубезов говорил о том, что в рамках законопроектов не пла-

нируется выдавать сертификаты людям с антителами к коронавирусу: «Нет четко установленного уровня антител, который будет говорить о том, что человек гарантированно не заболел или не заболит тяжело». По мнению Александра Гинцбурга, уровень антител, необходимый для защиты от штамма коронавируса «Дельта», равен 300 международным единицам.

### Понятно рассказывать и прекратить призывы к дискриминации

Согласно опросу, проведенному медицинским мобильным приложением «Справочник врача» (зарегистрированы больше 500 тыс. российских медработников, работает с 2013 года), около трети врачей выступили против введения системы QR-кодов с ограничениями для непривитых от коронавируса. В исследовании приняли участие 3079 врачей из всех регионов России. 36,5% опрошенных выступили против введения QR-кодов. Полностью поддерживает законопроекты каждый четвертый (24,6%). А 21,9% врачей согласны поддерживать инициативы, но только если ограничения для непривитых будут менее жесткими. Наоборот, за ужесточение мер выступили 17% принявших участие в опросе. Согласно исследованию, мнения о введении обязательной вакцинации разделились приблизительно поровну: за — 49,7%, против — 50,3%.

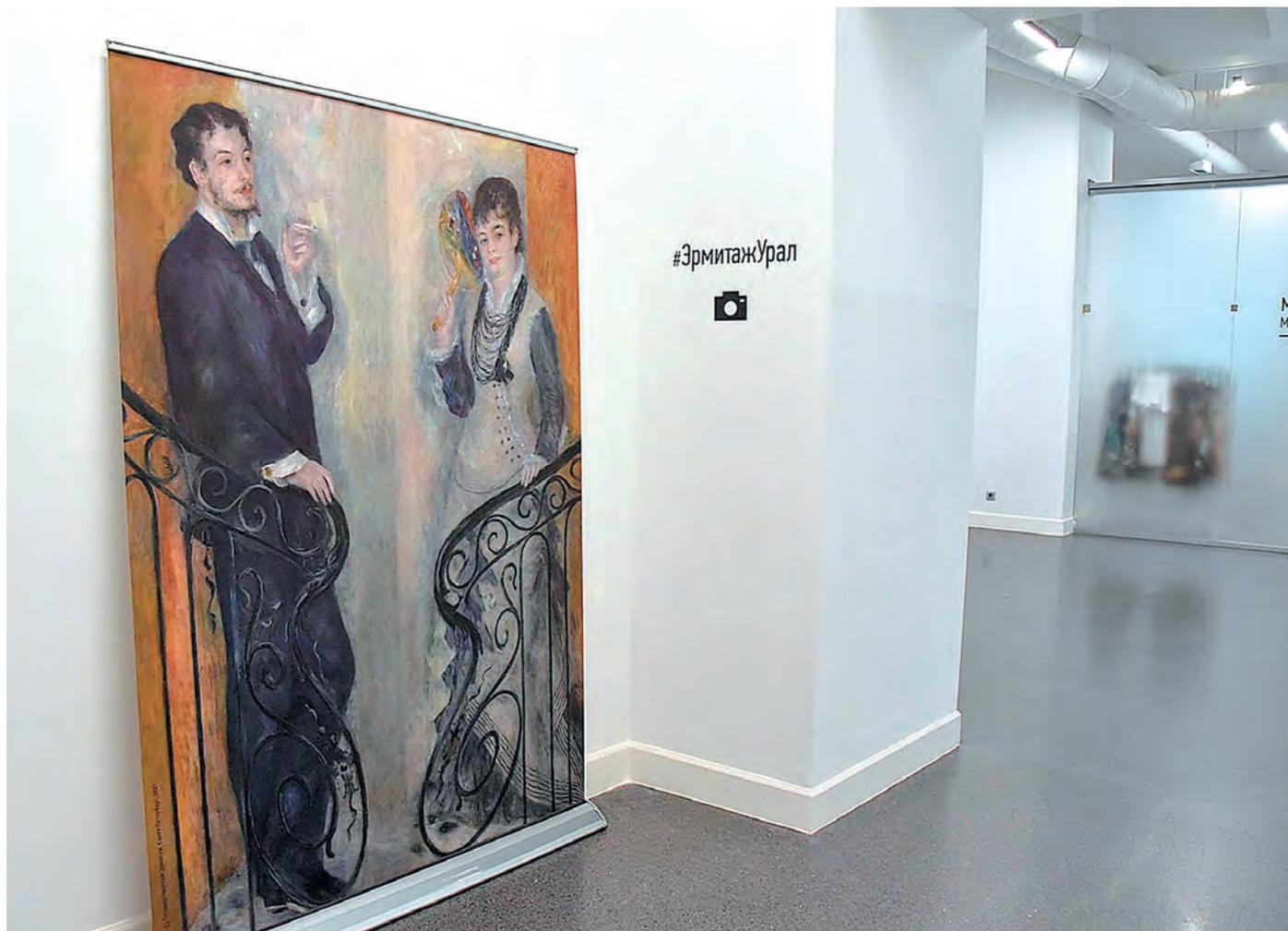
По данным РБК (где смогли познакомиться с развернутыми выводами исследования «Справочник врача»), 86,6% медиков отметили, что информационную кампанию, которая была направлена на убеждение россиян вакцинироваться, нельзя назвать успешной: «Больше всего помешали вакцинной кампании противоречащие друг другу заявления представителей власти о коронавирусе и самой вакцинации, считают опрошенные врачи (61,1%, вопрос подразумевал возможность выбора нескольких вариантов ответа). Также по расчетам кампании они считают то, что СМИ не могут доступно довести до людей научные данные о пользе вакцинации (59,7%). На третьем месте — недостаточно аргументированные объяснения того, что болезнь может протекать тяжело, а также пояснения, почему среди вакцинированных тоже случаются летальные исходы (59,3%). Также негативно сказались на популяризации вакцины новости об административном принуждении привиться под угрозой увольнения или отстранения (55,9%). Прежде всего, по версии медиков, чтобы повысить доверие к вакцине, нужно работать с массовым населением (56,7%), однако практически каждый пятый врач (19,1%) заявил о том, что повышать доверие к прививке необходимо и среди медицинского сообщества».

Какие решения помогут увеличить охват вакцинации? «Больше всего респондентов (77,6%, вопрос также предполагал множественные варианты) отметили, что лучший способ увеличить количество вакцинированных — это популярно рассказывать населению об исследованиях вакцин, давать данные об их переносимости и т.д. Правильным решением также было бы прекратить публичные призывы к дискриминации невакцинированных (62,7%) и работать над улучшением имиджа российского врача для того, чтобы повысить доверие общества к медработникам в целом», — приводит результаты опроса РБК.

Но не доверяют не медикам, а государству. По данным на 14 декабря, уровень коллективного иммунитета к коронавирусу в России составляет 56,1% (цель — 80%). Это значительно ниже, например, чем в Сингапуре (85%) или Португалии (88%). Доверие строится на открытости, а ее нет. Нет достоверной и полной статистики (в той же Европе публикуется статистика по побочным эффектам, случаям заражения и смерти, в том числе с разбивками по разным вакцинам и возрастным группам). Не публикуется статистика по геномам коронавируса. Нет данных о заболеваемости и смертности от ковида, госпитализаций из-за ковида и степени тяжести заболевания в зависимости от прививочного статуса (включая разбивку по конкретным вакцинам), демографических показателей и различных показателей состояния здоровья.

Впрочем, все это не освобождает антипрививочников от ответственности. Да, у них есть право ходить в рестораны, летать на самолетах, посещать театры, работать в офлайне, распоряжаться собственным здоровьем. Но их права заканчиваются там, где начинаются права других: они не должны выступать разносчиками инфекции, не имеют права подвергать риску здоровье других людей. Цена этому риску — жизнь. Число умерших в России за последние 12 месяцев превысило 2,4 млн человек. Это худший период после 1945 года, и основной вклад в сверхсмертность внес COVID-19. С октября 2020 года по сентябрь 2021 года с диагнозом COVID-19 скончалось 406 тыс. человек — это две трети летальных исходов, публикует Росстат данные Минздрава. При чем здесь антиваксеры? Потому что коллективный иммунитет дает сбой именно из-за них. Мировая наука не знает других способов совладать с распространением коронавируса, кроме массовой вакцинации. Китай пошел по этому пути еще прошлой весной и с тех пор эффективно сдерживает пандемию. Поэтому права, конечно, важны. Но сначала надо выжить. И если для этого придется повсеместно вводить QR-коды, значит, других вариантов нет.

QR-код (Quick Response, код быстрого реагирования) — двумерный штрихкод, разработан в 1994 году японской Denso. Приспособлен для быстрого считывания и распознавания с помощью фотокамеры. В отличие от одномерного штрихкода, QR-код может вмещать большой объем данных (более 7 тыс. цифр). Получил распространение с появлением смартфонов.



1 июля в отреставрированных залах дома купца Бардыгина в Екатеринбурге открылся культурно-просветительский центр «Эрмитаж-Урал». Выбор даты связан с началом эвакуации экспонатов Государственного Эрмитажа из Ленинграда в Свердловск в 1941 году. Первым проектом стала выставка французской живописи и скульптуры XIX века, когда на смену классическим традици-

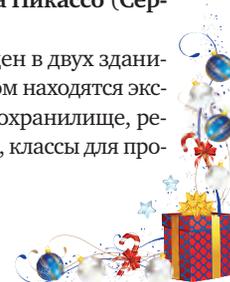
ям пришли новые, революционные принципы изобразительного искусства. Зрителям было показано около 80 произведений, из них — 22 скульптуры, 42 картины художников первой половины XIX века и 12 работ импрессионистов и постимпрессионистов. Это всемирно известные мастера: Поль Деларош, Элизабет Виже-Лебрен, Орас Верне, Камиль Коро, Гюстав Курбе, Клод Моне, Ка-

миль Писсарро, Огюст Ренуар, Эдгар Дега, Поль Гоген, Винсент Ван Гог, Поль Сезанн, Огюст Роден.

Всеобщее внимание привлекла скульптура Камилла Демулена (1760 — 1794) — французского адвоката, журналиста и политического деятеля времен Великой французской революции, который был осужден и казнен за призыв к смягчению революционного террора. Автор, Этьен-Анри Дюмеж, — создатель многочисленных портретных бюстов, статуй и групп на разные темы, получил большую известность благодаря скульптурным изображениям Демулена и писателя Франсуа Рабле. Дюмеж представил Демулена в момент, когда адвокат обратился к возмущенной народной массе с пламенной речью (за два дня до взятия Бастилии). Считается, что его выступление и призыв граждан к оружию послужили последним толчком к началу всеобщего восстания.

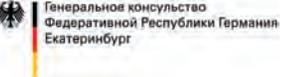
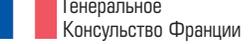
А на вернисаже рядом со скульптурой оказался известный екатеринбургский и российский художник **Сергея Пикассо (Сергей Григорьев)**.

«Эрмитаж-Урал» размещен в двух зданиях на улице Вайнера: в одном находятся экспозиции, в другом — фондохранилище, реставрационные мастерские, классы для проведения лекций и встреч. Фото Бориса Яркова



Дорогие наши партнеры!

Вы наполнили 2021 год новыми идеями, проектами и решениями, которые позволяют уверенно смотреть в будущее. Знаем, что именно наши партнеры являются не только экспертами в своих отраслях, но и драйверами экономического роста Уральского региона и страны в целом. Мы и в следующем году с большим удовольствием напишем о ваших достижениях, продолжим передавать ваш опыт, знания и компетенции читателям. Огромное спасибо за поддержку и до встречи на страницах «Эксперт-Урала»!

				
Полпредство в УрФО				АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО <b>СУЭНКО</b>
		Ак Барс Банк 		ТЕХНОЛОГИИ Онлайн-Видео <small>TECHVIEW.COM</small>
Правительство Башкирии		<b>Альфа Банк</b>		
				
Правительство Курганской области	Генеральное консульство Китайской Народной Республики в г. Екатеринбург	<b>АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС</b>		
				
Правительство Оренбургской области				
				
Правительство Пермского края				
				
Правительство Свердловской области				
Министерство инвестиций и развития Свердловской области				
Министерство международных и внешнеэкономических связей Свердловской области				
Министерство информационной политики губернатора Свердловской области				
				
Правительство Тюменской области				
				
Правительство Удмуртии				
				
Правительство ХМАО-Югра				
				
Правительство Челябинской области				