

# ЭКСПЕРТ УРАЛ

Деловой аналитический журнал  
№1 (897) 23 декабря 2024 – 26 января 2025



13 | **ГЛАВНАЯ ТЕМА**  
Сценарии развития  
России

www.expert-ural.com  
Подписной индекс: 010259

20 | **РУССКИЙ БИЗНЕС** Умные решения в промышленности

## Как построить пространство для единомышленников

Интервью  
с директором  
строительной  
компании  
«Метеорит»

Андреем  
Климановым

**с. 44**

37 ПРОЕКТ «СТРОИТЕЛЬСТВО»





ОБРАЗЦОВО

2007

**Добро пожаловать домой!**

**Участки с подрядом, таунхаусы**

ЕДИНЫЙ СТИЛЬ • КОМФОРТНАЯ СРЕДА • ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ



**+7 (343) 271-00-71**

**OBRAZTSOVO.RU**

Реклама

620043, Г. ЕКАТЕРИНБУРГ, УЛ. ЭДЕЛЬВЕЙСОВАЯ, 1

# ЭКСПЕРТ УРАЛ

Деловой аналитический журнал  
№1 (897) 23 декабря 2024 – 26 января 2025



13 | **ГЛАВНАЯ ТЕМА**  
Сценарии развития  
России

www.expert-ural.com  
Подписной индекс: 010259

20 | **РУССКИЙ БИЗНЕС** Умные решения в промышленности



# Дилемма - 2025

Стимулирование экономики VS борьба с инфляцией | 13

28 | Диагностика фирм пяти предпринимателей

37 ПРОЕКТ «СТРОИТЕЛЬСТВО»

# ЭКСПЕРТ УРАЛ

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

**Главный редактор** Павел Абрамович Кобер

**Научный редактор** Ирина Переченева

**Корреспондент** Наталья Кузнецова

**Технический отдел** Николай Бучельников (начальник отдела),  
Марина Лихоманова

**Фотокорреспондент** Дмитрий Макурин

**Директор журнала «Эксперт-Урал»**

Артем Коваленко

**Коммерческая служба** Сергей Рамзин (коммерческий директор),  
Юлия Разина (заместитель коммерческого директора)

**Аналитический центр «Эксперт»**

**Директор** Дмитрий Толмачев

**Исполнительный директор** Татьяна Лопатина

**Заместитель директора** Кристина Чукавина

**Коммерческий директор** Елена Колмогорова

**Исследования** Екатерина Игошина, Анастасия Кандалинцева,  
Анастасия Пестрикова

**Мероприятия** Ольга Захарова

**Федеральный «Эксперт»**

**Генеральный директор** Максим Троепольский

**Коммерческий директор** Алексей Козлов

**Адрес редакции:** 123242, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный  
округ Пресненский, б-р Новинский, д. 31, помещ. 1/7,  
e-mail: [expert@expert.ru](mailto:expert@expert.ru)

**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

Знак информационной продукции: 16+

Рекламируемые товары подлежат обязательной сертификации

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

**Учредитель:** ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«ЭКСПЕРТ.МЕДИА».

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Регистрационный номер ПИ № ФС 77 - 86106 от 13.10.2023 г.

Отпечатано в ООО «АльфаЕ»,  
620100, Екатеринбург, ул. Восточная, 27А, офис 23.

**Дата выхода в свет:** 23 декабря 2024 г. **Тираж** 10 550. **Цена свободная**

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

Номера журналов можно приобрести в интернет-магазине OZON

Сайт:



Telegram-канал:



## Содержание

**4 | Повестка дня**

**10 | События года**

**12 | Редакционная статья**  
Мы знаем, как вы проведете  
2025 год



**13 | Главная тема**  
Как не дать затух-  
нуть экономиче-  
скому росту в Рос-  
сии

Чтобы экономика не  
скатилась в рецес-  
сию, нужно в кон-  
структивном диалоге

регуляторов с экспертным сообществом про-  
работать альтернативные варианты долгосроч-  
ного развития

**18 | Русский бизнес**

**18 Жизнь во власти алгоритмов**  
Эволюция технологий искусствен-  
ного интеллекта может повторить историю  
авиастроения: стремительное развитие  
в первой половине XX века, а дальше —  
стабилизация достигнутого уровня

**20 На технологии будущего нужно смотреть  
уже сейчас**

**22 Рынок ИТ и ИБ. Новые реалии и риски**

**24 Мелом по стеклу**

**27 Наша миссия — продвигать на мировых  
рынках**

**28 Фирма на прокачку — 2**

**32 Проектное мышление — путь к высотам  
в бизнесе**

**34 Успевать за ростом**

У энергокомпаний Урала есть серьезный вызов:  
им надо строить мощности быстрее, чем идет  
застройка массовым и индивидуальным жильем  
пригородов мегаполисов. И строить надо —  
на фоне санкций, высоченной ключевой ставки  
и дефицита кадров. Как справлялись энергетики  
в 2024 году и что их ждет в 2025-м — в материале  
«Эксперт-Урал»

**Строительство**



**48 | Экономика и финансы**  
**48 Эффективность на миллиарды  
рублей**

Итоги пятилетнего участия южноуральских  
предприятий в национальном проекте «Произ-  
водительность труда» подвели на Челябинском  
промышленном форуме

**52 Когда банк — свой в городе**

Социальные проекты и коммуникация с аудито-  
рией позволяют банку расти и развиваться вме-  
сте с клиентами и обществом, считает регио-  
нальный управляющий Альфа-Банка в Сверд-  
ловской области Елена Разумовская

**54 Устойчивость вам будет только на пользу**  
Бизнес уже почувствовал конкретные выгоды  
от внедрения принципов устойчивого развития



**Наука  
и технологии**  
Ученые УрФУ  
научились управ-  
лять свойствами  
сплавов

Как фундамен-  
тальные исследова-  
ния способствуют техно-  
логическому рывку

**ЧИТАЙТЕ В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИТОГИ 2024 ГОДА**

**ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ**

**ПРОЕКТ «КУРГАНСКАЯ ОБЛАСТЬ»**

**ИКАР** /  
ДЕВЕЛОПМЕНТ

# Создаём пространство

для вашего  
счастливого  
будущего

Жилые кварталы «НОВИЛЬ»  
г. Челябинск, Новоградский тракт

ООО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК "ИКАР ЗАПАД". ПРОЕКТНЫЕ ДЕКЛАРАЦИИ НА САЙТЕ НАШ.ДОМ.РФ.



[gk-ikar.com](http://gk-ikar.com)

Реклама

## Центр пилотирования технологий производства базовых полимеров, не имеющий аналогов в мире, открыт в Тобольске



Фото СИБУРА

В церемонии запуска Центра пилотирования технологий приняли участие (слева направо) министр науки и высшего образования РФ **Валерий Фальков**, вице-премьер правительства РФ **Дмитрий Чернышенко**, губернатор Тюменской области **Александр Моор**, член правления и управляющий директор по развитию и инновациям СИБУРа **Дарья Борисова**

**СИБУР** ввел в строй на Запсибнефтехиме в Тобольске научно-исследовательский Центр пилотирования технологий разработки и производства базовых полимеров — первый в России и не имеющий аналогов в мире. Центр способен тестировать более 90% существующих и перспективных технологий создания полипропилена и полиэтилена, проверять наработки в области катализаторов, включая хромовые, титан-магниевые и металлоценовые, а в перспективе — лицензировать эти технологии. Ввод центра позволит ускорить выпуск полимеров и катализаторов до десяти раз.

Как рассказали в компании, до сих пор после испытания в лабораториях все разработки поступали сразу на промышленные мощности, и тестирование приводило к учащению перенастройки режимов и производственных переходов. Запуск мультифункционального центра позволит переключить на него все циклы испытаний. Уникальная инфраструктура представляет собой точную уменьшенную копию производственных мощностей по 12 технологиям получения полимеров. Здесь будут масштабировать катализаторы, создавать новые продукты и технологии, предлагать готовые технологические и инженерные решения. С учетом того, что в Тобольске предполагается испытывать в год не менее пяти катализаторов и тестировать запуск около десяти новых марок полимеров, положительный эффект от запуска центра для отраслей переработки

может измеряться в сотнях тысяч дополнительных тонн современных синтетических материалов ежегодно.

Тобольский центр встроен в вертикаль научно-исследовательской инфраструктуры «СИБУР Инноваций» вместе с Центром исследований и масштабирования технологий (откроется в Казани к 2027 году) и фабрикой катализаторов, создание которой также планируется в Татарстане. По словам члена правления и управляющего директора по развитию и инновациям СИБУРа **Дарьи Борисовой**, холдинг намерен обеспечить всю цепочку создания полного цикла отечественных разработок в области базовых полимеров до 2030 года.

— Важное значение имеет не только то, что компания каждый год вкладывает порядка 6 — 7 млрд рублей в научные исследования и разработки, но и то, что она делает это эффективно. <...> У СИБУРа уже десять исследова-

тельских центров, которые развивают науку и технологии, необходимые нашей стране. Такой успешный опыт заслуживает масштабирования, — подчеркнул на церемонии открытия вице-премьер Правительства РФ **Дмитрий Чернышенко**.

— Сейчас на Тобольской промышленной площадке производится каждая вторая тонна полипропилена и полиэтилена от общероссийского объема. СИБУР для Тюменской области остается надежным и стратегическим партнером. Наше сотрудничество продолжается 17 лет. Общая накопленная стоимость инвестпроектов компании за это время составила около триллиона рублей, — отметил губернатор Тюменской области **Александр Моор**.

Добавим, накануне в Тобольске на строительной площадке комплекса дегидрирования пропана и производства полипропилена (ДГП-2) в проектное положение установлена главная колонна — PP-Splitter высотой 102 метра (с 34-этажный дом). Подъем выполняли более 50 сотрудников разных служб и 13 единиц техники, в том числе семь кранов, три из которых — самые мощные в России. При таких масштабах работу можно назвать ювелирной: допустимые отклонения измерялись миллиметрами, и анкерные болты в бетонном основании идеально совпали с отверстиями на колонне.

Строительство ДГП-2 запущено Запсибнефтехимом в августе 2023 года. Сумма инвестиций — около 195 млрд рублей. Сейчас в проектное положение установлено 20 единиц крупногабаритного оборудования, до конца года планируется поставить еще девять. Общий прогресс проекта — 40%.

Проект предусматривает производство 570 тыс. тонн полипропилена в год, это одна из крупнейших единичных мощностей в мире. Ввод запланирован на 2027 год. В результате объем выпуска полипропилена на Запсибнефтехиме увеличится на 36%, до 1,6 млн тонн в год, общий объем выпуска базовых полимеров составит 3,3 млн тонн в год. С запуском ДГП-2 в Тобольске Россия войдет в пятерку мировых лидеров по производству полипропилена. ■

## «Титановая долина» приросла тремя проектами

**Э**кспертный совет особой экономической зоны «Титановая долина» одобрил проекты трех будущих резидентов, сообщил департамент информационной политики Свердловской области. Все проекты планируется разместить на Екатеринбургской площадке «Уктус».

Первый проект будет реализовывать компания «ПЗМ Урал». Предполагается создать высокотехнологичное производство прецизионной про-

волоки для электроэрозионного оборудования, которая используется в авиастроении, медицине и точной механике. Площадь производственного цеха составит 20 тысяч квадратных метров. Объем инвестиций — 201 миллион рублей, будет создано 15 рабочих мест. Старт производства запланирован на 2026 год.

Второй проект представлен производственным центром «РегЛаб», который планирует раз-

## Роботы и мусоросортировочный комплекс для Прикамья

Производственным инициативам двух компаний в Пермском крае присвоен статус «приоритетный инвестиционный проект». Так, компания «ЭНТЭ» (г. Чайковский) намерена реализовать уникальный для России проект организации механического производства по изготовлению сервисного роботизированного оборудования. Робот «ЭР2Д2» рассчитан на обследование труб разных диаметров с использованием инновационной бесконтактной технологии диагностирования.

Работы по проекту запланированы до конца 2030 года. Инвестиции — 447 млн рублей. Благодаря новому производству в Чайковском появится 67 рабочих мест. Статус «приоритетный» позволит «ЭНТЭ» получить на льготных условиях земельный участок под проект и право применения инвестиционного налогового вычета.

Другой проект планирует реализовать на территории Еловского округа Пермский краевой экологический оператор (ПКЭО): построить современный комплекс по обращению с отходами. На площади 110 тыс. кв м разместятся мусоросортировочный комплекс, компостирование органических отходов, а также административные здания и ремонтные мастерские. Современные технологии, которые будут применены на установке, позволят не только более эффективно разделять отходы, но и минимизировать их общее количество, поступающее на свалки.

Поддержка региональных властей позволит компании получить на льготных условиях земельный участок для реализации проекта. Комплекс по обращению с отходами, где будут трудиться не менее 60 работников, откроют к концу 2026 года. Объем инвестиций — 498 млн руб.



Благодаря предоставляемым льготам резиденты ОЭЗ «Титановая долина» имеют возможность снизить общие затраты на 30%

Фото Павла Кобера

местить на участке площадью 1,6 гектара производство программируемых логистических контроллеров (ПЛК) и программно-аппаратных комплексов (ПАК). Объем инвестиций составит 404 миллиона рублей. Будет создано 130 новых рабочих мест. Выпуск первой продукции ожидается в 2027 году.

Третий проект связан с созданием современного производства программно-аппаратных комплексов для энергетического сектора. Инвестор — производственный центр «Прософт-Системы». Продукция будет использоваться в отраслях генерации электроэнергии, а также в таких сферах промышленности, как транспорт, металлургия, нефтяная и газовая промышленность. Инвестиции в проект составят 63 миллиона рублей. Будет создано 50 рабочих мест. Старт производства запланирован на 2027 год.

Экспертный совет — финальная стадия процедуры получения статуса резидента ОЭЗ «Титановая долина». Далее будут подписаны трехсторонние соглашения — между компаниями, управляющей компаний ОЭЗ «Титановая долина» и

мининвестразвития Свердловской области, а также получены свидетельства о статусе резидента ОЭЗ от Минэкономразвития РФ.

К настоящему времени резиденты ОЭЗ «Титановая долина» фактически инвестировали в проекты порядка 34 миллиардов рублей. Произведено продукции на 97 миллиардов рублей. Созданы 2,7 тысячи рабочих мест. В виде налогов, таможенных сборов и страховых платежей в государственную казну поступило от резидентов 16,7 миллиарда рублей.

Добавим, что по итогам 2024 года ОЭЗ «Титановая долина» заняла шестое место в национальном рейтинге инвестиционной привлекательности, поднявшись на одну позицию. Оценивались 33 особые экономические зоны из 27 регионов. Наиболее привлекательные для инвесторов особые экономические зоны с 2017 года определяет ежегодно экспертный совет, в который входят представители органов государственной власти, экспертного и делового сообщества, финансово-кредитных организаций и институтов развития.

# ДУБАЙ ✈️ СТАМБУЛ

из МОСКВЫ | из ЕКАТЕРИНБУРГА | из СОЧИ

Подробное расписание на сайте [uralairlines.ru](http://uralairlines.ru) ✈️

для звонков из РФ | для жителей Москвы и Московской обл.  
8-800-77-00-262 | +7 (495) 139-41-01

Доступно



СОЦСЕТИ



Чат-бот для пассажиров



Сертификат №18 от 14.11.2011. ОАО АК «Уральские авиалинии» 620025, Свердловская область, г. Екатеринбург, пер. Утренний, дом 1 «Г» ОГРН 1026605388490 от 01.08.2002 На правах рекламы

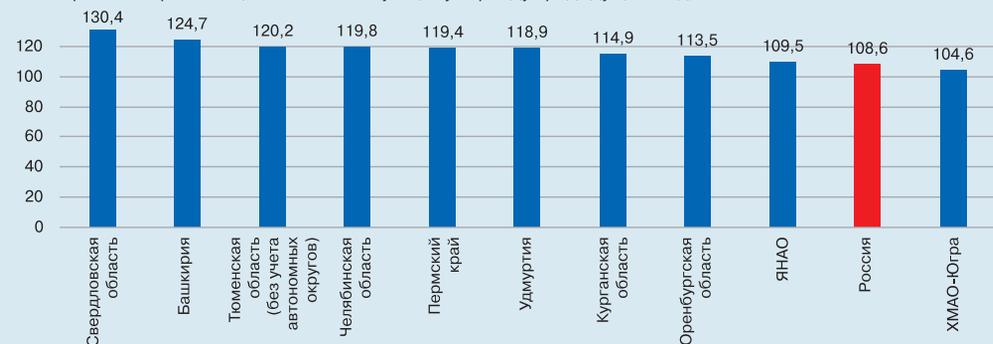
## На Урале отмечена высокая инвестиционная активность

**С**вердловская область оказалась лидером среди всех десяти субъектов РФ Урало-Западносибирского макрорегиона по темпам роста инвестиций в основной капитал за три квартала 2024 года — плюс 30,4% (здесь и далее — к соответствующему периоду предыдущего года). Отрадно, что объемы инвестиций выросли во всех рассматриваемых регионах. На втором месте по темпам роста — Башкирия (плюс 24,7%), на третьем — Тюменская область (плюс 20,2%).

В абсолютных значениях чемпионские позиции в привлечении инвестиций традиционно удерживают Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, компании которых вложили в основной капитал за январь-сентябрь текущего года соответственно 1,222 и 1,139 триллиона рублей. Без учета субъектов малого предпринимательства доля инвестиций в добычу полезных ископаемых в общей структуре инвестиций составила в ХМАО-Югре 87%, в ЯНАО — 84%.

### Показатели девяти из десяти регионов выше общероссийского

Индекс физического объема инвестиций в основной капитал в субъектах РФ Большого Урала за январь-сентябрь 2024 г., % к соответствующему периоду предыдущего года



Источник: Росстат

Третью позицию занимает не нефтегазовый регион — Свердловская область, где инвестиции в основной капитал достигли 622 млрд рублей. В этом регионе вложения более диверсифицированы. Без учета субъектов малого предпринимательства доля инвестиций в сферу транспортировки и хранения составила 29%, в обрабатывающие производства — 21%, в операции с недвижимостью и добычу полезных ископаемых — по 11%.

Интересно также посмотреть на финансовые источники осуществленных вложений. Опять же, если не учитывать субъекты малого предпринимательства, наибольшая доля собственных средств инвесторов отмечена в ХМАО-Югре (87,8%), Челябинской области (73,7%) и Тюменской области (72,3%). Самые высокие доли привлеченных средств — в ЯНАО (55,8%), Башкирии (49,5%) и Пермском крае (41,2%).

## Дед Мороз проверил систему видеонаблюдения от «Ростелекома» в пунктах выдачи заказов



**В** преддверии Нового года, самого сказочного праздника зимы, Дед Мороз решил посетить пункты выдачи интернет-заказов с видеонаблюдением от «Ростелекома». В Екатеринбурге главный волшебник отправился в маркетплейс Wildberries на Сортировке, чтобы забрать подарки для юных уральцев. Увидев все своими глазами, Дед Мороз был поражен уровнем развития цифровых технологий от российского провайдера.

Дед Мороз: «Раньше мы со Снегурочкой переживали, что подарки могут потеряться. Но теперь благодаря современным технологиям

все посылки с игрушками и сладостями находятся под постоянным видеонаблюдением от «Ростелекома». Я рад, что каждый ребенок получит свой подарок вовремя. Теперь я спокоен».

Облачное видеонаблюдение от «Ростелекома» установлено в более 400 пунктах выдачи заказов Wildberries и OZON в Магнитогорске, Нижнем Тагиле, Перми, Серове, Сургуте, Тюмени, Челябинске и свыше 60 — в Екатеринбурге. Теперь владельцы торговых точек могут контролировать работу персонала и поведение клиентов, минимизировать финансовые риски и предотвращать возможные конфликты на любом устройстве с доступом к интернету. В личном кабинете можно самостоятельно подключать камеры к общей системе, создавать новые учетные записи и устанавливать уровни доступа для сотрудников. Видеонаблюдение позволяет вести непрерывную запись высокого качества круглые сутки без перерывов. Провайдер хранит данные в защищенном облачном хранилище не менее 90 дней.

**Александра Исхизова**, директор по работе с корпоративным и государственным сегментами «Ростелекома» на Урале:

«Видеонаблюдение от «Ростелекома» пользуется большой популярностью. Услуга подходит для различных предприятий, включая

небольшие магазины розничной торговли и пункты общественного питания, салоны красоты и автосервисы. Установка решения производится под ключ: инженеры компании сформируют необходимую инфраструктуру, проведут монтаж камер, а также настройку личного кабинета и мобильного приложения. Служба поддержки «Ростелекома» работает круглосуточно и оперативно решает возникающие вопросы, при необходимости выезжая на объект. Сервис видеонаблюдения от «Ростелекома» принципиально отличается от стандартных вариантов как по набору услуг, так и по стоимости. Анализом информации нашей системы занимаются алгоритмы, которые с высокой степенью точности реагируют на задаваемые параметры и выявляют нештатные ситуации без участия человека. Цифровое решение можно использовать не только для повышения безопасности, но и для улучшения дисциплины сотрудников, проведения удаленных проверок, а также контроля производственных процессов».

Подробнее об услугах «Ростелекома» для бизнеса можно узнать на сайте компании <https://ekt.rt.ru/b2b/internet/fix> или по телефону 8-800-200-30-00.

О новостях телеком-отрасли читайте в Telegram-канале «Ростелеком ПроБизнес Урала».



Дорогие наши партнеры!

Вы наполнили 2024 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»!





## Екатерининская Ассамблея — 2024 собрала средства на одиннадцать проектов

На крупнейшем в России благотворительном аукционе Екатеринбургская Ассамблея в 2024 году собрали более 210 млн рублей.

**В** Екатеринбурге состоялась 14-я Екатеринбургская Ассамблея — ежегодный благотворительный аукцион, организованный Свердловским областным союзом промышленников и предпринимателей (СОСПП). По результатам вечера удалось собрать сумму, достаточную для того, чтобы помочь всем 11 благополучателям, прошедшим конкурсный отбор и вошедшим в шорт-лист.

Мероприятие прошло в Синара Центре. Аукцион вел его бессменный ведущий Даниил Макеранец. В этом году ему помогала популярный блогер и телеведущая Регина Тоуроренко. Открыли вечер воспитанники детского хора театра Урал Опера Балет.

На продажу было выставлено почти два десятка уникальных лотов, среди которых антикварный атлас всеобщей географии под редакцией Р. Адлера 1912 года издания, предметы из космоса от актрисы Юлии Пересильд,

снявавшейся на Международной космической станции в фильме «Вызов», экскурсия по головному офису Сбербанка включающая в себя деловой завтрак с Германом Грефом, и многое другое.

Традиционно лоты для аукциона предоставляют лидеры политики, бизнеса, культуры и искусства. Среди них — губернатор Свердловской области **Евгений Куйвашев**, глава Екатеринбурга **Алексей Орлов**, народный артист России **Константин Хабенский** и многие другие.

«Хочу поблагодарить всех коллег, весь наш бизнес, меценатов, предпринимателей. Потому что уже на протяжении 14 лет вы собираетесь каждый год в канун Дня Святой Екатерины, в честь которой назван наш город, и творите добро. Помогаете всем тем, кто особенно нуждается в этом. Я уверен, что эта благородная традиция заботы о людях будет продолжена», — обратился к участникам Ассамблеи **Евгений Куйвашев**.

В этом году по результатам аукциона и последовавшей за ним лотереи удалось собрать 210,37 млн рублей.

«Я вырос в Екатеринбурге и благодарен этому городу, здесь, на Урале, своя особенная среда, которая помогает развиваться и идти вперед. Здесь живут и трудятся люди с особым характером, особым отношением к окружающему миру. Я говорю огромное спасибо всем участникам Екатеринбургской Ассамблеи. Все, кто присутствует в этом зале — вы все большие молодцы. Вместе мы собрали 210 миллионов 370 тысяч рублей, которых хватит на реализацию всех 11 проектов шорт-листа. Спасибо большое всем!», — обратился к участникам Екатеринбургской Ассамблеи Президент СОСПП **Дмитрий Пумпянский**.

Их направят на помощь 11 благополучателям, которые определялись рейтинговым голосованием. Среди них:

- Некоммерческая организация Благотворительный фонд



«ВЕРЬ И ЖИВИ!» в партнерстве с Международной благотворительной общественной организацией «Справедливая помощь Доктора Лизы» с проектом «Помощь рядом: внедрение современных технологий для оказания качественной медицинской помощи населению уязвимых категорий из новых регионов»;

- Благотворительный фонд Константина Хабенского с проектом «Улучшение качества диагностики опухолей мозга на базе лаборатории молекулярной биологии, иммунофенотипирования и патоморфологии Областной гетской клинической больницы г. Екатеринбург»;
- Благотворительный фонд «ГАЛЧОНОК», созданный для помощи детям и молодежи с церебральным параличом и другими тяжелыми нарушениями;
- Детская городская клиническая больница № 9 Екатеринбург с проектом создания сурологического центра для детей города и области.

«На протяжении многих лет я убеждаюсь и пытаюсь показать другим, что помочь — просто, легко и необходимо. И необходимо в первую очередь для тех, кто помогает. Почему? Да просто для того, чтобы оставаться людьми», — сказал в своем обращении к участникам Ассамблеи Константин Хабенский.



**Павел Петров**  
генеральный директор  
СЗ «Литературный»

«Быть партнерами такого важного и доброго мероприятия — большая честь для нас. Мы строим дома с любовью и уважением к людям. Мы хотим стать частью города — и если менять его архитектурный и культурный облик, то только к лучшему. Надеемся, что наш первый проект в Екатеринбурге — клубный дом «Литературный», станет таким примером.

Один из лотов был предоставлен актрисой и учредителем Благотворительного фонда «ГАЛЧОНОК» **Юлией Пересильд**, им стала космическая олимпиада с шевроном. Этот шеврон провел 12 дней в космосе, на Международной космической станции, вместе с Юлией во время съемок фильма «Вызов». А олимпиады в данном дизайне были специально сшиты для команды фильма.

«Вот уже 12 лет мы помогаем детям и молодым людям до 25 лет с двигательными нарушениями, в том числе — с церебральным параличом. Наша команда имеет многолетний и успешный опыт работы в регионах, а в 2023 году мы запустили проект «PRO-катит». В планах Фонда — запуск этого проекта в Свердловской области. Это доступный мобильный сервис предоставления в прокат технических средств реабилитации и альтернативных средств коммуникации. Любая семья, воспитывающая ребенка с двигательными нарушениями, может оперативно получить качественные и правильно подобранные инвалидные коляски, вертикализаторы, хоунки и многое другое», — рассказала Юлия Пересильд.

Самым дорогим лотом стал деловой завтрак с Президентом, Председателем правления Сбербанка Германом Грефом и экскурсия по головному офису Сбера. За 55 млн рублей его приобрели на троих генеральный директор ООО «Инвестторгстрой» **Константин Погребинский**, владелец группы компаний «Сима-ленд» **Андрей Симановский** и Президент СОСПП **Дмитрий Пумпянский**.

Самым щедрым участником в этом году оказался владелец группы компаний «Сима-ленд» Андрей Симановский. Он получил особый подарок от Фонда святой Екатерины: уникальную икону с ликом небесной покровительницы столицы Урала, выполненную в единственном экземпляре мастерами иконописи в одной из старейших мастерских Ростова Великого специально ко Дню святой Екатерины. А вклад выполнили уральские ювелиры и художники.

**Екатерининская Ассамблея** проводится в Екатеринбурге с 2011 года. За время ее существования было собрано и направлено на благотворительные цели более полу-миллиарда рублей. Проекты, на которые направляются средства, проходят двух-ступенчатый отбор — на первом этапе заявки рассматривают эксперты из УрФУ, общественных организаций, областного минздрава и минсоцполитики, а так же регионального заксобрания. Заявки, прошедшие отбор, направляются на рейтинговое голосование, по итогам которого определяется благополучатель, а если средств собирается больше, чем требуется данному проекту — приоритетность их распределения между остальными претендентами.



**Артем Власенко**  
ГК «Оптик-Центр»

«Для меня и команды «Оптик-Центра» важно гармонично вписываться в городское сообщество. Мы стремимся активно

участвовать в общественной жизни, вносить свой вклад. Большое добро складывается из множества маленьких поступков, совершать которые может каждый. Так, объединив усилия, мы меняем мир к лучшему. Поэтому очень здорово видеть такие события, как «Екатерининская Ассамблея». Это возможность дарить надежду тем, кому она нужнее всего. И этой возможностью пользуются замечательные люди, которым я искренне хочу сказать спасибо.



**Алексей Достовалов**  
сооснователь и генеральный директор группы компаний «Вэлагент и Атис Фабер»

«Оказывать посильную помощь и поддержку — это не что-то из области фантастики и не великая заслуга. Это ценность, отражающая человечность, сострадание и эмпатию к другим.



**Александр Невмержицкий**  
руководитель компании «Практика»

«Мы рады быть причастными к тому, что делает Екатеринбург

Ассамблея. Преобразование пространства вокруг нас — одна из наших ключевых ценностей. Поэтому мы поддерживали и будем всегда поддерживать добрые начинания в нашем родном городе.

# ПЯТЕРКА ЗА 2024 ГОД

Журнал «Эксперт-Урал» представляет пять наиболее важных региональных событий 2024 года, оказавших влияние на развитие экономики Большого Урала

## Явление Курганского экономического чуда

**По** итогам десяти месяцев 2024 года (данные за весь год мы получим в лучшем случае в конце января 2025 года) промышленное производство в Курганской области взлетело по сравнению с тем же периодом прошлого года на 31,7% — один из лучших показателей в стране. Лучшая месячная динамика отмечена в апреле (плюс 42,7% к апрелю 2023 года), однако темпы роста, исчисляемые двузначными числами, наблюдаются по всем десяти месяцам.

Высокий рост можно было бы объяснить, например, низкой базой или провалом в предшествующем периоде. Однако к Зауралью это не относится: по итогам 2023 года Курганская область также вошла в топ российских регионов по росту промышленности (пятое место из 89 субъектов РФ), тогда индекс промпроизводства составил 117%.

Феномен Зауралья уже называют Курганским экономическим чудом. Курганскую экономику активно толкают вперед обрабатывающие производства. За январь–октябрь 2024 года индекс «обработки» здесь составил внушительные 138,7%, что связано с двумя главными факторами: увеличение гособоронзаказа и наращивание выпуска импортозамещающей продукции.

Наиболее быстрыми темпами в Зауралье растут: производство химических веществ и продуктов (увеличение по сравнению с январем–октябрем 2023 года в 3,1 раза), выпуск готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования (рост в 2,2 раза), производство прочих транспортных средств и оборудования (плюс 35,4%), производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки (плюс 32,1%).

Добавим, что значительный вклад в развитие промышленности Зауралья вносят девять крупнейших предприятий Курганской области, включенных журналом «Эксперт-Урал» в рейтинг 400 крупнейших компаний Урала и Западной Сибири 2024 года (место компаний в рейтинге-2024 определялось путем их ранжирования по объему реализации продукции за 2023 год).

Это предприятия: Курганмашзавод (75 место

### Высокая положительная динамика держится на протяжении всего года

Индексы промышленного производства в Курганской области, % к соответствующему месяцу предыдущего года



Источник: Росстат

в рейтинге), Курганстальмост (109 место), Шадринский автоагрегатный завод (163 место), НК «Роснефть-Курганнефтепродукт» (190 место), Уралсибгидрострой (222 место), Курганское общество медицинских препаратов и изделий «Синтез» (269 место), Курганская генерирующая компания (338 место), «Корвет» (343 место) и Курганский завод химического машиностроения (358 место).

География исследования охватывает 10 субъектов РФ: Свердловскую, Челябинскую, Курганскую, Оренбургскую, Тюменскую области, Ханты-Мансийский АО – Югру, Ямало-Ненецкий АО, Пермский край, Башкортостан и Удмуртию. Важно, что в этом рейтинге Зауралье заняло первое место из десяти регионов по динамике выручки представленных в топ-400 курганских компаний (плюс 27,3% к предыдущему году). Так, Курганмашзавод нарастил выручку в 2023 году по сравнению с предыдущим годом на 41,8%, Курганстальмост увеличил этот показатель на 32,6%, Шадринский автоагрегатный завод — на 36,4%.

Вместе с тем динамика инвестиций в Курганской области пока не поспевает за бурным промышленным ростом. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал за январь–сентябрь 2024 года составил 114,9% к соответствующему периоду прошлого года. Это означает, что вскоре активность промышленников Зауралья может замедлиться из-за нехватки производственных мощностей. ■

## ...Плюс роботизация всей страны

**В** феврале на территории Челябинского кузнечно-прессового завода компания «Русский робот» совместно с ЧКПЗ запустила первое в России серийное производство и сборку промышленных роботов с отечественным софтом (разрабатывать промышленных роботов-манипуляторов здесь начали еще четыре года назад). Челябинские роботы призваны заменить импортные аналоги Fanuc и Kuka. В частности, выпускается модель RR 60-2100 грузоподъемностью 60 килограммов.

В октябре 2024 года «Завод роботов» получил технологический кредит в размере 2 млрд руб. от ВТБ под поручительство ВЭБ.РФ — это первая сделка по программе предоставления поручительств по проектам технологического суверенитета. На заемные средства планируется расширить модельный ряд и организовать выпуск роботов-манипуляторов грузоподъемностью от 6 до 250 кг.

При выходе на полную мощность уже в следующем году выпуск достигнет 1000 роботов в год. Они будут поставляться на предприятия машиностроения и оборонно-промышленного комплекса.

Важно, что с новым заводом в стране появилась, по сути, новая отрасль, которая будет способствовать роботизации и повышению производительности труда на промышленных предприятиях в условиях острой нехватки кадров.

Но произвести роботов — только полдела. Важно создать экосреду, готовить интеграторов. Совместно с предприятиями в школах Челябинской области открываются инженерные классы, где школьников знакомят с основами робототехники. В Южно-Уральском государственном университете в этом году впервые набрали 300 студентов на факультет мехатроники и робототехники. Кроме того, в ближайшем будущем в Челябинске будет создан Центр компетенций по робототехнике федерального значения. ■



## Ускорение по-уральски



Фото Павла Кобера

**В** августе завод «Уральские локомотивы» (входит в холдинг «Синара — транспортные машины», Верхняя Пышма, Свердловская область), Государственная транспортная лизинговая компания и компания-концессионер «ВСМ Две столицы» подписали контракты на поставку поездов для будущей высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва — Санкт-Петербург. Предполагается, что «Уральские локомотивы» произведут до 2030 года 41 высокоскоростной поезд с конструкционной скоростью 360 км/ч (базовая составность — восемь вагонов).

Таким образом стартовал инвестиционный проект, который может стать одним из самых масштабных на территории Большого Урала. Холдинг «Синара — транспортные машины» оценивает инвестиции в модернизацию производства на заводе «Уральские локомотивы» в 44 млрд рублей.

Уже разработана часть конструкторской документации на новый высокоскоростной поезд, полностью этот процесс планируется завершить до конца 2025 года.

Разработана и концепция реконструкции имеющихся, а также строительства в Верхней Пышме двух новых цехов общей площадью 60 тысяч кв. м. Кроме того, к концу 2026 года здесь намерены построить отдельное административное здание для специалистов в области инженерии, которые будут заниматься разработкой новых продуктов и модернизацией существующих. Также планируется строительство испытательной станции для асинхронных приводов высокоскоростных поездов.

Для создания высокоскоростных поездов предполагается использовать и уже действующие заводские корпуса, где технологические цепочки изготовления будут синхронизированы с производством электропоездов «Финист», но с применением нового оборудования.

В планах — начать с 2028 года выпускать ежегодно 144 вагонов высокоскоростных поездов и 150 вагонов электропоездов «Финист». Первый

головной образец высокоскоростного поезда для сертификационных испытаний предполагается сделать в 2027 году.

Саму же высокоскоростную магистраль Москва — Санкт-Петербург намечено ввести в эксплуатацию в 2030 году. Стоимость проекта строительства первой в России ВСМ оценивается в 2 трлн рублей. ■

## Креативизация Среднего Урала

**В** Екатеринбурге и в черте Екатеринбургской агломерации 19–25 августа прошла Международная неделя моды UF LAB, ставшая главным мероприятием текущего года в сфере креативных индустрий в Свердловской области. Неделя моды привлекла внимание гостей из 15 стран мира, 30 дизайнеров, 200 представителей СМИ и fashion-блогеров, а также 30 байеров. Участниками стали около пяти тысяч человек. Российские и зарубежные дизайнеры представили порядка 900 модных образов. А по завершении UF LAB были объявлены итоги Всероссийского конкурса дизайнеров.



Фото СОФПП

На Среднем Урале UF LAB задумывалась как часть масштабного проекта U'FASHION, цель которого — популяризация российских дизайнеров, содействие их выходу на новые рынки, формирование имиджа Свердловской области как центра моды и дизайна. Проект U'FASHION призван стать местом встречи и коммуникации представителей различных направлений модной индустрии и смежных с ней отраслей.

Параллельно Свердловская область приступила к внедрению Регионального стандарта креативных индустрий, разработанного Агентством стратегических инициатив (АСИ). К креативной экономике относят 17 различных отраслей — от дизайна и индустрии моды до индустрии развлечений, всего спектра создания контента, кино, анимации, игровой разработки, архитектуры, музыки. В этом смысле региональные страте-

гии являются ключевым элементом, потому что речь идет о региональной фокусировке на конкретных индустриях. Согласно исследованию АСИ, у Свердловской области есть очевидные драйверы, среди них — индустрия моды. Так, в регионе производством одежды заняты более 1100 представителей малого и среднего бизнеса.

Вклад креативных индустрий в валовый региональный продукт Свердловской области уже превышает среднероссийский уровень — 3,7%. Практически каждое третье предприятие малого и среднего бизнеса в регионе работает в сфере креативной экономики, с учетом самозанятых насчитывается свыше 100 тыс. таких субъектов хозяйственной деятельности. ■

## Зеленые инвестиции

**В** ноябре в Башкирии компания «Газпром нефтехим Салават» ввела в эксплуатацию на нефтеперерабатывающем заводе новое производство технической серы. Это один из флагманских инвестиционных проектов республики, его реализовали в рамках четырехстороннего соглашения между предприятием, Минэкологии России, Росприроднадзором и правительством Башкирии о взаимодействии по снижению выбросов в атмосферу. Два года назад проект был включен в число приоритетных. Объем инвестиций составил 13,8 млрд рублей.

Производство мощностью 60 тысяч тонн поможет предприятию сократить выбросы загрязняющих веществ на 4670 тонн в год. При этом снизится общий валовый выброс в атмосферу на 11%, а выбросы диоксида серы — на 30%. Продуктом переработки сероводородсодержащего газа станет техническая сера — востребованная на рынке товарная продукция.

Немаловажно и то, что новая перерабатывающая установка — отечественной разработки (более 90% оборудования — российского производства). На предприятии намерены реализовать и другие проекты, направленные на более глубокую переработку нефти и газа, в том числе создание важнейшего импортозамещающего производства суперабсорбентов. ■



Фото «Газпром нефтехим Салават»

# МЫ ЗНАЕМ, КАК ВЫ ПРОВЕДЕТЕ 2025 ГОД

**Б**ыла такая философская шутка: «Что бы ни случилось, жить станет лучше. Или хуже, это же диалектика».

В ближайшей перспективе глобальная геополитика вполне способна повлиять на российские экономические реалии в позитивную или негативную сторону. Но если не рассматривать этот мощнейший фактор неопределенности, то можно очертить некие контуры развития национальной экономики в 2025 году на основе уже проявляющихся трендов.

Заметьте, экономисты и производственники в последнее время все меньше уделяют внимание мировым ценам на нефть и курсу доллара, при этом тщательно наблюдают за ключевой ставкой ЦБ и теми аспектами, которые влияют на ее динамику. «Россия не сердится. Россия сосредотачивается», — эта фраза министра иностранных дел Российской империи Александра Горчакова, написанная им в знаменитом циркуляре 1856 года, вполне характеризует и сегодняшнее развитие страны: внутренние факторы преобладают, несмотря на бушующий океан по периметрам наших границ.

Один из главных внутренних факторов — запредельная ключевая ставка, с помощью которой Центробанк борется с высокой инфляцией, но при этом замедляет экономический рост. Регулятор уже предупредил: резкого снижения ключевой ставки в 2025 году, как это произошло в 2022-м, не ждите. Значит, дорогие кредиты — это надолго.

Впрочем, панических настроений в бизнесе в связи с этим не наблюдается. Корпоративный сектор России за тридцатилетнюю историю рыночной экономики воспринимает развитие на собственные средства как некую национальную черту. А с учетом того, что в нашей стране экономические кризисы — явление перманентное, низкий уровень закредитованности — безусловное благо, надежная страховка от банкротства.

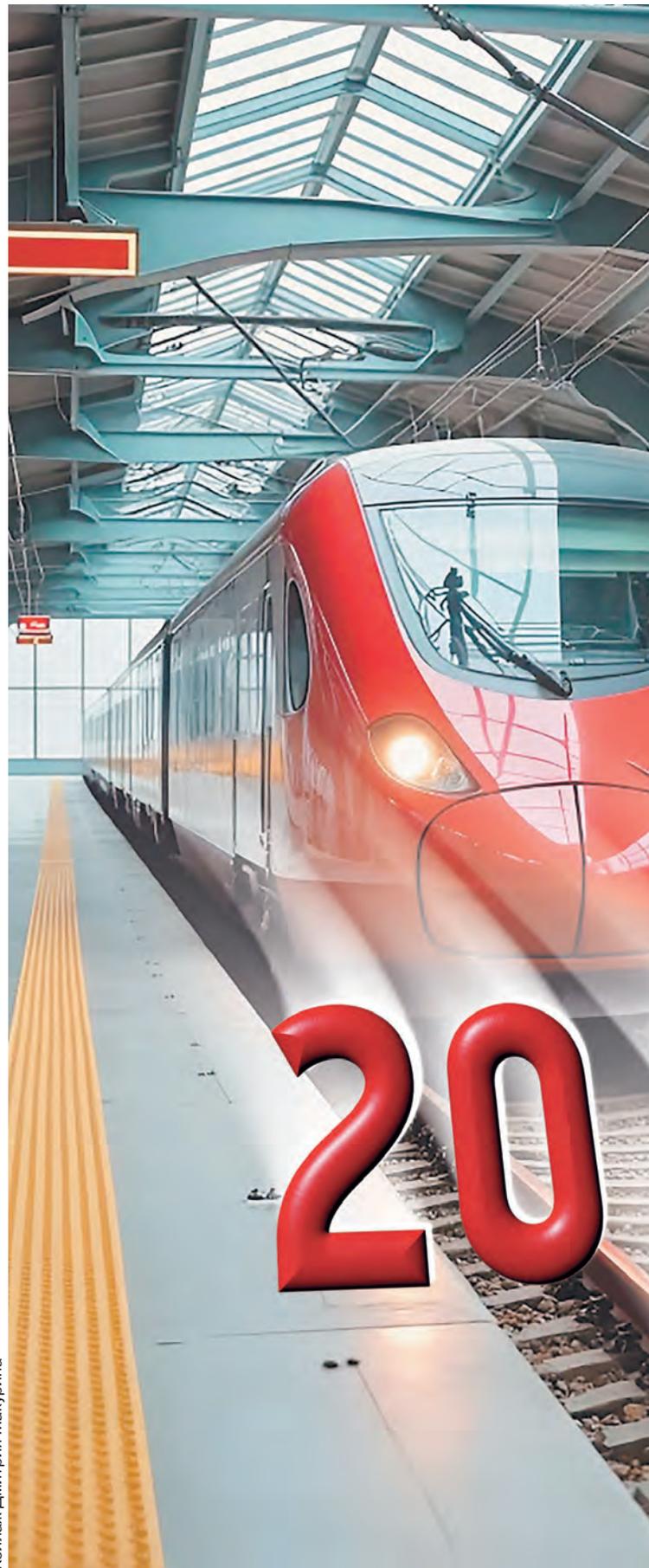
Тотальная господдержка всего и вся уходит в прошлое. Она становится адресной. В числе главных проигравших — отрасль жилищного строительства, поднявшаяся за последние годы на программах льготной ипотеки. С другой стороны, здесь снова возобладают рыночные факторы, госбюджет перестанет раздувать цены на квартиры, а застройщики смогут диверсифицировать свою деятельность, занявшись, например, возведением социальных объектов в рамках нацпроектов или производственных корпусов на льготных инвестиционных площадках и по программе промышленной ипотеки.

Промышленникам и субъектам МСП тоже хорошо бы пересмотреть свои планы развития, исходя из новых государственных приоритетов, обозначенных в 19 национальных проектах, которые рассчитаны до 2030 года. Помимо всего прочего, эти шестилетние программы содержат те самые адресные меры поддержки, на которые может рассчитывать как крупный бизнес, так и малый (компенсация затрат на НИОКР, поддержка экспорта, льготные займы, внедрение принципов бережливого производства и многое другое). Главное оперативно сориентироваться, в каком направлении вас толкает развиваться государство.

Еще одна гарантия активного развития бизнеса — цифровая трансформация, давно превратившаяся из модного тренда в реальный источник снижения издержек и увеличения доходов. В этом номере мы представляем ведущих игроков российского ИТ-рынка, предлагающих передовые решения для корпоративного сектора.

Вообще же, выезжая на предприятия, общаясь с предпринимателями Уральского региона, мы наблюдаем «движуху», связанную с поисками новых рыночных ниш, расширением производств, освоением новых направлений деятельности, новых каналов поставок, цифровизацией бизнес-процессов и т.д. Практически у каждого бизнесмена есть свой проект — если и не оформленный, то в голове. Бизнес стремительно адаптируется и развивается, почти не обращая внимания на правительственную дилемму: стимулировать экономический рост или сдерживать инфляцию. ■

Коллаж: Дмитрий Макурина



*Ирина Перечнева*

# КАК НЕ ДАТЬ ЗАТУХНУТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ В РОССИИ

Чтобы экономика не скатилась в рецессию, нужно в конструктивном диалоге регуляторов с экспертным сообществом проработать альтернативные варианты долгосрочного развития

Экономика России входит в новый год с высокой степенью неопределенности. Да, Россия выдержала первый санкционный удар в 2022 году, а затем смогла перестроить свою экономику. Но похоже, что факторы поддержки исчерпаны. Что послужило основой внушительного роста предыдущих двух лет и каков может быть дальнейший сценарий? Эта тема стала предметом дискуссии пленарной сессии международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен»\*.

В прошлом году, напомним, валовый внутренний продукт (ВВП) России вырос на внушительные 3,6%. В этом году прогноз Минэкономразвития предполагает рост российской экономики на 3,9%.

Большая часть экспертов считает, что ключевым фактором двухлетнего роста стало перераспределение инвестиций от уходящих западных компаний. Российский бизнес смог вполне успешно освоить новые ниши, реализовав программы быстрого импортозамещения.

Другой значимый фактор — высокий уровень бюджетных расходов в целом, и в том числе на инфраструктурное и жилищное строительство. Это поддержало внутренний спрос.

Масштабы бюджетного стимулирования были значительны. За 2022–2024 годы правительство порядка 11% ВВП направило на дополнительное финансирование экономики из Фонда национального благосостояния.

Однако похоже, на этом сильный рост и выдохся. Власти и аналитики убеждены, что в следующем году экономику ждет охлаждение. Минэкономразвития считает, что ВВП по итогам 2025 года вырастет на 2,5%. Банк России еще более пессимистичен: регулятор прогнозирует динамику ВВП в диапазоне всего от 0,5% до 1,5%.

\* Конференция организована Институтом экономики и управления УрФУ, Уральским федеральным университетом, АЦ «Эксперт» и журналом «Эксперт-Урал»



## КАК ЗАКРЕПИТЬ ЛИДЕРСТВО В АФРИКЕ

России нужно выстраивать стратегию в Африке в соответствии с национальными приоритетами и снимать внутренние барьеры, считает директор Института Африки РАН **Ирина Абрамова**



— Одним из приоритетов внешнеэкономической политики для России становится Африка, и это действительно так. Сейчас Африкой не занимается только ленивый. Но в основном пока, к сожалению, все заканчивается словесной риторикой. Да, торговый оборот за прошлый год с африканским континентом достиг 24,5 млрд долларов. Это абсолютный рекорд для Российской Федерации. Данных по накопленным инвестициям нет в открытом доступе, но я оцениваю этот показатель на уровне 10–12 млрд долларов. Для сравнения, торговый оборот Китая с Африкой составляет 252 млрд долларов, а накопленные инвестиции — 100 млрд долларов.

Чтобы занять лидирующее место на африканском континенте, нам, во-первых, необходимо выстраивать свою внешнеэкономическую политику таким образом, чтобы она вписывалась в стратегию развития российской экономики. Так делает Китай, у которого внешняя политика отвечает национальным задачам. Во-вторых, нам нужно предлагать африканскому континенту то, чем сильна именно Россия и чего никто другой предложить не сможет.

А это трансфер технологий, подготовка кадров,

развитие энергетики и решение продовольственной проблемы. Африканцам нужны не просто поставки зерна и удобрений, а продвижение российских аграрных технологий, которые позволят Африке накормить себя самостоятельно. И наконец, в числе перспективных направлений можно рассматривать развитие городской среды, поскольку процесс урбанизации в Африке идет очень быстро, хотя и не без перекосов.

Для расширения экономического партнерства с Африкой есть несколько препятствий. В первую очередь это логистика. Надо снимать барьеры и заниматься выстраиванием новых транспортных коридоров. К этому нужно подключать крупнейшие компании на условиях государственно-частного партнерства. Вторая проблема — платежи. Центральный банк почему-то делает ставку на расчеты в юанях. Создается иллюзия, что мы от доллара к юаню перейдем, и все будет замечательно.

На мой взгляд, это только замещение понятий, а нужно искать другие пути. Расчеты в национальных валютах осложнены тем, что у нас большой перекосяк экспорта и импорта. В структуре

торговли на экспорт из России в Африку приходится примерно 80%.

В этой ситуации нужно идти по сложному пути в расчете на долгосрочную перспективу. Это инвестирование экспортной выручки в развитие проектов на африканском направлении. Этот способ для России является, на мой взгляд, весьма перспективным.

Активизации нашей работы на африканском направлении мешает отсутствие координации на разных уровнях. Нет взаимосвязи между компаниями и ведомствами, это создает колоссальные трудности. И наконец, нам нужно создать регуляторный механизм и решить вопросы управления проектами. Например, сейчас в Нигерии анонсирован проект строительства трубопровода, который Россия вполне успешно могла бы реализовать. Его стоимость — 1 млрд долларов. Но Российский экспортный центр выделяет на Нигерию лимит в 250 млн долларов без какого-либо обоснования. Вот такого рода ограничения, которые принимаются без учета реалий, а также отсутствие знаний об Африке являются одними из самых больших наших проблем.

Но тем не менее я верю в Африку. Это колоссальный рынок, который удваивается каждые пять лет. Это молодое активное население, 60% которого моложе 25 лет, это уникальные природные ресурсы, необходимые для развития современных технологий. Африка нужна России, как и Россия нужна Африке.

## Побочные эффекты стимуляторов

По мнению экономистов, ключевым фактором торможения станет снижение расходов: бюджет на 2025 год сверстан более жестким. Профессор МГУ **Наталья Зубаревич** назвала период 2022–2024 годов в российской экономике «эпохой жизни на стероидах».

«А когда заканчивается жизнь на стероидах, всегда начинаются ломки», — объясняет Зубаревич фактор охлаждения.

По ее наблюдениям, этот процесс уже пошел, хотя в разрезе регионов картина и контрастная. На Урале снижается динамика промыш-

ленности в Свердловской и Челябинской областях, но продолжается рост выпуска в Курганской области, в основном благодаря финансированию оборонного заказа.

Особенно заметно, по мнению экономиста, будет сжиматься сектор жилищного строительства: «Потому что стероид в виде льготной ипотеки поломал рынок, и теперь мы за это платим, не бывает стимуляторов без побочных эффектов» (см. «Стройка вошла в прогнозируемый кризис», стр. 38).

По данным за январь–сентябрь 2024 года сектор жилищного строительства в целом по стране показал рост всего на 1,6%. А в Москве и Санкт-

Петербурге снижение уже на треть и на четверть соответственно.

«К этому надо приспосабливаться. Бывают экономические периоды, когда переть не надо. Надо оглянуться и подождать», — призывает экономист дельперов.

Изменения, веро-

ятно, коснутся и уровня жизни граждан. До сих пор высокий потребительский спрос поддерживали доходы населения, которые опять же обеспечивал в том числе и федеральный бюджет. В январе–августе 2023 года заработные платы в стране выросли на 14,5%, в тот же период 2024 года — уже на 18%.

Но по данным за второй квартал, в шести федеральных округах из восьми динамика уже хуже, чем в первые три месяца. В этом отношении, по мнению Зубаревич, нас тоже ждет ломка.

«Первые жертвы — пенсионеры. Их реальные пенсии с четвертого квартала 2023 года снижаются. И в третьем квартале этого года тренд еще больше ускорился. Пострадают и работники бюджетных организаций, которым последний раз индексировали зарплаты в 2023 году», — считает экономист.

По ее мнению, сжатие стимулов со стороны бюджета, таким образом, затронет многие направления, исключением остается сектор ОПК.

«Всем придется переформатироваться. Это будет болезненный и непростой период», — прогнозирует Зубаревич.

” Денежно-кредитная политика лишь ограничено действует в отношении снижения инфляции —

## НЕОБХОДИМА СМЕНА ПРИОРИТЕТОВ

При наличии высокого спроса нужно расширять узкие места, чтобы увеличивать предложение, а не давить на экономику высокой ставкой, считает заместитель директора ИМЭМО РАН по научной работе **Сергей Афонцев**



— Согласно результатам очередного раунда пересчетов Программы международных сопоставлений под эгидой ООН, российская экономика оказалась на четвертом месте в мире по паритету покупательской способности (ППС). С одной стороны, это хорошая новость. Но с другой стороны, нам нужен предметный анализ тех факторов, которые привели к этому результату.

Мы вполне успешно справились с шоковым эффектом санкций. Наши противники стремились разрушить экономику России, но в реальности результат оказался принципиально другой. Почему это произошло и как продолжить позитивную динамику? На мой взгляд, принципиальное значение имеют кардинальные различия тех задач, которые мы решали в прошедшие два года, в текущем году и будем ставить в дальнейшем.

В 2022 году в поддержку экономики сработали два главных фактора – внешнеторговая адаптация и макроэкономическая стабилизация. В результате у нас со стремительной скоростью изменились пропорции страновой структуры экспорта и импорта. За 8 месяцев 2022 года был осуществлен маневр, при котором почти на 20 процентных пунктов снизились объемы торговли России с Европой и на столько же выросли с Азией. Ничего подобного в мировой истории не было. Я уверен, что этот кейс войдет в учебники экономической истории как абсолютно беспрецедентное проявление гибкости национальной экономики. Хотя до

этого большинство экспертов считали российскую экономику неповоротливой и недиверсифицированной.

Кроме того, в 2022 году нам удалось удержать импорт. Это не значит, что санкции оказались незаметны и мы не потерпели ущерба от снижения сотрудничества, к которому привыкли. Но в целом бизнес переориентировался на другие источники спроса. Никакого катастрофического спада импорта, в том числе высокотехнологичного, ни в 2022 году, ни в последующие годы не было. Как не случилось ни крах национальной валюты, ни обвал финансовой системы.

В 2023 году главным источником устойчивости стала поддержка внутреннего спроса. И это далеко не только оборонный сектор. Разворот на внутренний спрос был и в потребительском секторе, и в инвестициях. В результате мы получили не только хороший рост, но и большую проблему, которая заключается в том, что предложение не успевает за спросом. Цены растут и возникает иллюзия перегретости экономики. И сейчас в качестве решения предлагается экономике охлаждать.

На самом же деле уже в этом году нужно было переходить к реализации мер экономики предложения. Необходимо расширять узкие места, чтобы при высоком уровне спроса увеличивать предложение. В этой сфере делаются опреде-

ленные шаги, но их явно недостаточно. И более того, их очень плохо видно. Но вместо того, чтобы заниматься экономикой предложения, мы раздуваем миф о перегретости и поднимаем процентные ставки. Но поможет ли это?

Давайте посмотрим, на какую продукцию сильнее всего выросли цены в 2024 году? Оказалось, что на продовольственную: на картофель — более чем на 50%, на сливочное масло — более чем на 25%, и так далее. Мы точно уверены, что высокие процентные ставки помогут сдержать рост цен на картофель? Очевидно, что нет.

Фактически, дорогой кредит еще сильнее будет давить на предложение и создаст еще больше узких мест, так что в долгосрочной перспективе мы получим не борьбу с инфляцией, а ее поддержку. Поэтому, с моей точки зрения, без смены приоритетов нам трудно рассчитывать на закрепление позитивных трендов. Сегодня мы рискуем растерять то, что достигли за предыдущие два года. И к сожалению, статистика второго полугодия показывает, что мы уже начали это ощущать. Пора заниматься тем, чтобы эту тенденцию переломить.

При этом на внешних рынках параллельно нам предстоит выстраивать стратегические партнерства с развивающимися экономиками. Ключевой проблемой в этом направлении являются платежи. К сожалению, у многих были достаточно завышенные ожидания относительно саммита БРИКС, появилась иллюзия, что будет найдена какая-то «волшебная пилюля», которая быстро решит проблему платежей. Когда этого не произошло, возникло разочарование. Но нужно понимать, что международные платежные механизмы быстро не отстраиваются. Это задача на ближайшие пять лет. Я надеюсь, она будет решена.

## Нефть под давлением

Российская экономика в последнее время и так довольно сильно перестроилась. Но несмотря на рост обрабатывающих секторов, основную часть доходов обеспечивает нефтяная отрасль. А значит, мировая сырьевая конъюнктура остается важнейшим элементом стабильности бюджетной политики.

По словам президента Института энергетики и финансов **Марселя Салихова**, с начала этого года цены на нефть понизились на 10–12%. И предпосылок для роста цен на мировом рынке нет.

«Это связано с тем, что в мире достаточно много свободных мощностей по добыче нефти. И факторы, которые мы раньше принимали в расчет, прогнозируя цену на нефть, сейчас не оказывают решающего влияния. Это, в частности, геополитические конфликты или рост производства сланцевой нефти в США», — отмечает эксперт.

К тому же ценообразование для российской нефти отличается наличием скидки потребителям от мировой цены.

«Дисконт сейчас составляет 12%, и он наполовину состоит из логистических факторов. Во-первых, в Китай и Индию доставлять нефть получается дольше, чем раньше в Европу, во-вторых, нужно компенсировать нашим партнерам их риски», — объясняет Салихов.

При этом физические объемы добычи будут снижаться из-за выполнения обязательств в рамках соглашения ОПЕК+. По оценкам Марселя Салихова, по итогам этого года добыча снизится примерно на 3%: «На ближайшие годы большого роста производства ожидать не стоит. И это влияет в том числе на развитие российского сектора нефтесервисных услуг. Нефтяным компаниям будет достаточно уже имеющихся мощностей, они не станут инвестировать в новые проекты или начнут их сдвигать по срокам».

## Кадры ждут пополнения

Реализацию инвестиционных программ нефтяников, как, впрочем, и других отраслей, осложняет жесткая ситуация на рынке труда. Рост экономики на 3–4% в последние два года привел к исчерпанию трудовых ресурсов.

Согласно данным опроса РСПП, в 2023 году недостаток квалифицированных кадров вышел на первое место в списке проблем бизнеса, об этом сказали 68% работодателей. При этом 83% указали на проблему дефицита кадров в своих компаниях.

По словам генерального директора Национального агентства развития квалификаций **Артема Шадрин**, работодатели реагируют на этот вызов двумя способами: «Во-первых, многие развивают корпоративные университеты, программы дополнительного профессионального образования (ДПО) и внутрифирменного обучения. Во-вторых, выстраивают работу с вузами и

## ВРЕМЯ СБЕРЕГАТЬ И ИНВЕСТИРОВАТЬ

Одним из ключевых трендов уходящего года стало повышение сберегательной активности населения, отмечает заместитель руководителя Абсолют Банка в Екатеринбурге **Ирина Бормотова**

### — Какова сейчас конкурентная среда в сегменте сберегательных продуктов?

— Граждан привлекает высокая доходность по депозитам. Среднерыночная ставка по вкладам превысила 21% годовых, но банки, конкурируя за вкладчика, стремятся постоянно совершенствовать условия. Например, в нашей продуктовой линейке максимальная ставка по шестимесячному вкладу установлена на уровне 24% годовых.

Продуктовые линейки банков достаточно широкие, но, по нашим наблюдениям, потребитель чаще всего отдает предпочтение классическим депозитам на срок 6 месяцев.

На втором месте по популярности — вклады на срок до трех месяцев. Стабилен спрос и на

такой продукт, как накопительные счета. Люди понимают, что это эффективный и одновременно гибкий инструмент, который позволяет ежемесячно или ежедневно получать проценты на счет. В нашем банке на накопительные счета приходится около 25%, на депозиты — 75%. Приоритет депозитов объясняется тем, что накопительные счета могут конкурировать с непополняемыми вкладами только на малые (до 3 месяцев) сроки.

Еще одна из тенденций этого года — открытие одновременно нескольких сберегательных продуктов. Некоторые клиенты размещают часть денежных средств на депозит сроком 6 месяцев, другую



часть — на трехмесячный, а третью часть хранят на накопительном счете. Такая модель позволяет зафиксировать высокую доходность и при этом гибко управлять денежными средствами.

### — Сохранится ли сберегательная активность в начале 2025 года?

— Есть все основания для продолжения тренда. Повышение ставок по вкладам вслед за ключевой ставкой сделало депозиты инвестиционным инструментом. Хотя в классическом понимании вклады относятся к категории сберегательных продуктов, и в отдельные периоды доходность по ним снижается до уровня инфляции. Сейчас многие клиенты стремятся зафиксировать доходность на максимально высоком уровне.

Кроме того, популярность набирают инвестиции в золото. Клиенты размещают средства в обезличенные металлические счета (ОМС). Цены на золото весь год растут, и, по мнению экспертов, в долгосрочной перспективе также будет преобладать растущая динамика.

колледжами. Компании стремятся максимально адаптировать содержание образовательных программ для конкретных целей их бизнеса».

В текущей ситуации это, возможно, и позволит частично снять остроту кадрового вопроса, но на долгосрочном горизонте многое зависит от демографических факторов.

«Если в 2006 году на рынок труда вышло 2 млн 600 тысяч человек в возрасте 18 лет, то начиная с 2014 года состав этой возрастной категории устойчиво снижается, и сейчас она — меньше 1,5 млн человек. То есть почти каждый год у нас в два раза меньше выходило на рынок труда новых людей. До 2033 года мы ждем прироста на 20%, но людей все равно будет меньше, чем в 2006 году. То есть общий дефицит кадров будет накапливаться, и это обуславливает возрастающую конкуренцию на рынке труда со стороны работодателей», — констатирует Шадрин.

### Инновациям нужна перезагрузка

В последнее время одним из инструментов решения кадровой проблемы рассматрива-

ется более интенсивное применение технологий. Впрочем, от технологического развития зависит и в целом вся экономика.

По мнению директора по экономической политике НИУ ВШЭ **Юрия Симачева**, на первом этапе после закрытия для России европейских рынков российские компании довольно неплохо использовали инструмент реинжиниринга: «В отношении относительно простых технологий компании нашли решения».

А вот над созданием сложных технологий, требующих применения научных знаний, еще предстоит поработать.

Юрий Симачев считает, что в этом вопросе не стоит опираться исключительно на свои силы: «Нужно определить, в отношении каких технологий мы обладаем собственными компетенциями. Но даже если мы выделим такое ядро, мы не можем быть компетентными по всем направлениям».

Поэтому, по мнению эксперта, надо определить перечень технологий, развитие которых следует максимально активно стимулировать: «Дело в том, что наше успешное импортозамещение было преимущественно товарным. Освоение нового производства почти не сопровождалось расширением технологических знаний».

Для ответа на этот вызов, по мнению Симачева, нужно идти двумя путями: «Во-первых, обеспечивать приток

технологий извне, в том числе и за счет стягивания в страну лучших мировых научных кадров».

Параллельно с этим нужно перестраивать инновационную систему: «У нас эта система линейная, она предполагает четкую последовательность: наука — коммерциализация — разработки. Во всем мире уже давно сложилась матричная, более живая модель. В такой системе связи возникают на уровне небольших организаций, лабораторий, малого и среднего бизнеса. В этом случае инновации возникают через взаимодействие».

Кроме того, нужно учитывать тот факт, что в разных секторах драйверы отличаются. Где-то это могут быть крупные корпорации, а где-то — стартапы: «Но стартапы эффективны в масштабах макроэкономики, когда их очень много. Единичные успешные примеры стартапов в области искусственного интеллекта у нас есть, но надо увеличивать количество и снимать барьеры развития».

### Регион в тисках фискалов

В этом и других вопросах необходимы инструменты на федеральном уровне. Финансовые возможности регионов ограничены. И в этом отношении, по мнению директора Института реформирования общественных финансов **Владимира Климанова**, тоже большой уровень неопределенности: «У регионов всегда было гораздо меньше возможностей бюджетного маневра. У субъектов Федерации основные источники собственных доходов — налог на доходы физических лиц (НДФЛ) и налог на

” **России нужно перестраивать инновационную систему с линейной на матричную**

прибыль. На НДФЛ сложно влиять, хотя он в этом году значимо растет, а поступления от налога на прибыль крайне непредсказуемы. Со следующего года нас ждут изменения налогового законодательства. При этом сумма от повышения НДФЛ и налога на прибыль полностью пойдет в федеральный бюджет».

По мнению Климанова, регионы скорее проиграют от повышения налогов, поскольку целый ряд налогоплательщиков окажутся уязвимыми к росту налоговой нагрузки: «В частности, сложнее придется секторам, связанным с внутренним туризмом, предприятиям сферы досуга».

При этом еще и объемы межбюджетных трансфертов регионам сокращаются. Не выростут объемы дотаций и субсидий.

«То есть по-прежнему регион остается под административным давлением фискальных инструментов. Бюджетный импульс в части поддержки со стороны федерального бюджета отдельных отраслей промышленности будет затухать. Увеличиваться, скорее всего, будут только расходы социального характера, поскольку накоплены обязательства, связанные с поддержкой участников СВО и членов их семей», — прогнозирует Климанов.

### Стагнация — уже реальность

Но, пожалуй, самая главная угроза в следующем году связана с ростом стоимости кредитных ресурсов. Экономисты еще летом предупредили о рисках скатывания экономики в стагнацию по этой причине. Стагнацией считается состояние экономики, в котором наблюдается высокая инфляция и одновременно отсутствует рост производства.

Еще недавно казалось, что такой сценарий маловероятен. Однако расчеты Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) показали, что в России уже четвертый месяц наблюдается стагнация физических объемов промпроизводства.

Заместитель генерального директора ЦМАКП Владимир Сальников считает некорректным сравнивать данные с уровнем прошлого года, чем обычно оперируют политики и аналитики: «В этом случае сработает эффект низкой базы предыдущих 12 месяцев, и в результате мы получаем высокие темпы производства. Более показателен анализ динамики месяц к месяцу с устранением сезонного фактора. А этот анализ говорит, что мы уже перешли к стагнации».

Тренд виден в отношении не только производства, но и заработных плат, они тоже уже замедляют рост.

К числу основных факторов перехода к стагнации промышленного выпуска Владимир Сальников относит прекращение роста госрасходов, дефицит кадров и высокую стоимость кредита.

С последним аргументом категорически не согласен Центробанк. Одной из причин роста инфляции считается недостаток предложения. А это, по мнению ЦБ, связано с ростом загрузки мощностей.

Владимир Сальников в качестве аргумента на этот тезис приводит данные опроса Росстата среди предприятий обрабатывающей промышленности: «Предприятия не указывают мощности как фактор, ограничивающий выпуск. Но при этом в два раза, с 20% до 40%, выросла доля тех, кто назвал высокий процент кредита в качестве главного ограничителя роста производства».

Эксперты уже давно говорят об угрозе сворачивания инвестиций из-за роста ключевой ставки. Но Центробанк считает, что уже накопленного уровня капиталовложений за прошлые годы достаточно для расширения производственных мощностей. ЦБ в этом случае приводит статистику инвестиций в основной капитал.

«Банк России игнорирует тот факт, что масштабы расширения мощностей определяют не общие капиталовложения, а объем инвестиций в машины и оборудование. А этот показатель за 2022–2023 годы сократился на 8%. И после повышения ключевой ставки картина стала еще более удручающей», — отмечает Сальников.

Из-за роста ставки, по оценкам ЦМАКП, вырастет и число компаний, которые будут испытывать затруднения с обслуживаем долга. Даже в пищевой промышленности, которая в целом считается успешной, проблемы могут быть ощутимы.

Чтобы предотвратить сценарий стагнации, по мнению экспертов ЦМАКП, ключевая ставка ЦБ к середине 2025 года должна быть снижена примерно до 15–16%, а прогноз ЦБ предполагает среднее значение ставки в этот период на уровне 17–20%.

Банк России объясняет свою политику стремлением удержать страну от роста инфляции (см. «Центробанк просит понять», «Э-У» №12 от 25.11.2024).

Ориентир ЦБ, напомним, — уровень инфляции в 4% в 2026 году. И регулятор стремится

## ” Основные факторы перехода к стагнации промышленного выпуска — прекращение роста госрасходов, дефицит кадров и высокая стоимость кредита —

к этой цели несмотря ни на что. При этом эффект от повышения ключевой ставки на инфляцию в текущей ситуации является слабо выраженным.

«Можно констатировать, что денежно-кредитная политика лишь ограниченно действует в отношении снижения инфляции, но при этом она несет недопустимо высокие риски провоцирования рецессии. Это создает предпосылки для разбалансировки процессов воспроизводства в реальном секторе, особенно в низкорентабельных секторах и секторах с длительными сроками реализации проектов, прежде всего в машиностроении», — констатируют в ЦМАКП.

Более того, по оценкам ЦМАКП, проинфляционный эффект ставки от быстрого ее повышения в 2024 году оказывается минимумом в полтора раза сильнее, чем проинфляционный эффект быстрого роста заработных плат.

В этой связи некоторые эксперты предлагают отказаться от политики таргетирования инфляции, если уж все равно не получается. Или, по крайней мере, повысить сам таргет по инфляции (например, до 6%). Но оппоненты тут же все вспоминают Турцию с ее 70%-й инфляцией. Вопрос непростой, и он требует обсуждения. Но диалога пока не получается.

«Разные ведомства в следующем году будут принимать свои решения, а уровень договоренности очень низкий. Каждый отрабатывает свою точку зрения, не более. Нет попытки послушать другого», — ставит проблему Владимир Сальников.

По его словам, в рамках экспертного сообщества нет площадки, где можно было бы эти вызовы конструктивно обсуждать: «Хотя именно у Центробанка есть сильные экспертные возможности, а эта дискуссия необходима. Страна стоит перед серьезным выбором. Прежние факторы поддержки экономики уже не работают. Нужно на долгосрочном горизонте пытаться разработать альтернативные варианты развития экономики». ■

Иван Бородач

# ЖИЗНЬ ВО ВЛАСТИ АЛГОРИТМОВ

Эволюция технологий искусственного интеллекта может повторить историю авиастроения: стремительное развитие в первой половине XX века, а дальше — стабилизация достигнутого уровня

Фото СКБ Контур

**С**колько насчитывается технологий искусственного интеллекта, может ли ИИ заменить труд разработчиков, какие факторы сегодня ограничивают развитие ИИ, в интервью журналу «Эксперт-Урал» поделился технический директор СКБ Контур Артем Прескарьян.

## ИИ становится рутинной

— *Каким вы видите развитие ИТ-отрасли в ближайшем будущем? Как на него будут влиять современные технологии, например, широко обсуждаемый в наше время искусственный интеллект?*

— Тема технологий искусственного интеллекта и правда популярна. Причем уже несколько лет. Если говорить про влияние искусственного интеллекта на ИТ-отрасль, на производственные процессы, то подобные технологии позволяют сделать более эффективным производственный процесс — ускоряют разработку. Мы здесь имеем в виду в первую очередь большие языковые модели — ChatGPT и другие аналоги. Оценки эффективности бывают разные, но в отдельных случаях успех может измеряться десятками процентов.

Кроме непосредственного влияния на процесс разработки, которое мы ощущаем уже сейчас, в сфере ИТ часто можно встретить дискуссии о том, как технологии искусственного интеллекта могут повлиять на кадры: как изменится уровень квалификации, могут ли какие-то специальности стать невостребованными или исчезнуть.

Я знаю два разных ответа на этот вопрос.

Для начала нужно сказать, что для определения уровня квалификации, знаний и навыков у нас используется условная шкала из трех уровней — junior, middle и senior. Junior (джун) — наименее опытный и квалифицированный разработчик, часто вчерашний студент, но амбициозный, мотивированный и энергичный.

Миддл — разработчик среднего уровня, способный решать самостоятельно типовые, наиболее распространенные задачи. Таких в компаниях обычно большинство, они составляют основу производственных подразделений.

Сеньор — опытный разработчик, часто тимлид (руководит командой разработчиков) или архитектор (определяет внутреннее устройство сер-

виса или даже сложного продукта, состоящего из нескольких сервисов).

Версии, что под угрозой senior-разработчики, я не слышал — все-таки в обозримой перспективе задачи проектирования сложных систем, особенностей их взаимодействия, необходимость учитывать особенности когда-то давно написанных модулей (мы называем это легаси) будет решать человек. Кроме того, такого уровня разработчики много взаимодействуют с командой, выстраивают взаимодействие не только программных модулей, но и членов команды. Абсолютно человеческие задачи.

А вот что касается двух оставшихся уровней, тут возможны варианты.

С одной стороны, джуны — наименее опытные разработчики. Генеративный ИИ вполне способен писать код на аналогичном уровне. С другой стороны, эти молодые ребята, как я уже говорил, перспективные и амбициозные. У них максимальный потенциал к развитию, и в них важно и полезно вкладываться, чтобы получить опытных специалистов.

Другое дело, разработчики уровня middle — они уже не «джуны» и часто (не хочу ни в коем случае никого обидеть) уже не показывают прежнего уровня профессионального развития. Часто они решают рутинные для бизнеса задачи в виде написания большого количества кода. При этом это наиболее многочисленный состав сотрудников. Возможно, как раз эту работу можно и нужно автоматизировать, чтобы дать таким специалистам развиваться в новом направлении.

Правда, пока описанные эффекты — скорее теория и предположения. На практике мы с такими глобальными изменениями не столкнулись, но грейдовый состав разработчиков отслеживаем регулярно (это нужно для корректной работы системы материальной мотивации). Хотя вряд ли кто-то будет утверждать, что технологии искусственного интеллекта не повлияют на структуру кадров в отрасли. Я точно не буду.

— *А если говорить про вашу компанию — на чем фокусируется Контур в части искусственного интеллекта? Что конкретно уже использует и какие перспективы вы видите для себя во внедрении этой технологии?*

— Часто сталкиваюсь с тем, что этот термин используют именно в таком виде — «технология искусственного интеллекта» — в единственном

числе. Хотя на самом деле это целый спектр различных технологий. В одном из наших внутренних реестров, в котором мы отслеживаем динамику исследования и внедрения различных технологий, 42 строчки. За каждой — отдельная технология или целое семейство технологий. Здесь, как говорится, «дьявол кроется в деталях».

Другой пример, который иллюстрирует многообразие разных технологий — возможности нашего продукта для проведения видеоконференций Контур.Толк. Если вы не просто провели встречу в Толке, но и сделали запись этой встречи, то кроме видеозаписи вы получаете текст с содержанием встречи. Удобно, потому что можно быстро пробежать глазами, не переслушивая запись. Но для того чтобы просто распознать аудиопоток и превратить его в привычный, удобный для чтения текст, надо последовательно применить несколько технологий — разделить весь текст на предложения, расставить знаки препинания, сделать буквы заглавными там, где необходимо, числительные из слов превратить в числа. Если в тексте числа имеют определенный смысл (например, дата), ее тоже нужно распознать и записать определенным образом. За каждым таким действием — свой алгоритм. Мир технологий искусственного интеллекта многообразен.

Занимательный факт: по статистике больше половины сотрудников нашей компании используют инструменты на основе ИИ в своей ежедневной работе. При этом половина от этого количества на вопрос «Используете ли вы инструменты на основе искусственного интеллекта в своей работе?» отвечают «Нет, не используем». Это говорит о том, что зачастую эти технологии не используются сами по себе. Они лежат в основе возможностей разных инструментов и в процессе использования становятся чем-то очень привычным. То есть искусственный интеллект уже очень органично, но плотно вписывается в нашу рутину, в текущую жизнь.

Другие примечательные сценарии использования: в Контуре до 25% обращений в колл-центр удалось автоматизировать также с помощью ИИ. Типовые задачи хорошо поддаются автоматизации. Это, например, общение с технической поддержкой, приветствие и прощание с клиентом. Однако мы стремимся соблюдать баланс, чтобы это было не только полезно для бизнеса,

но и комфортно для клиентов — всегда есть возможность пригласить в чат сотрудника и обратиться к нему за помощью. А технологии ИИ помогут уже оценить работу сотрудника — выполнил ли он все внутренние требования качества и решил ли проблему, с которой обратился клиент.

Если подводить общий итог роли и месту технологий ИИ в Контуре, то скажу, что у нас есть стратегия технологического развития, и в этой стратегии есть пункт про ИИ-трансформацию компании. Он включает в себя и распространение инструментов на базе ИИ среди всех сотрудников, и активное применение технологий для расширения возможностей наших продуктов, чтобы они были еще удобнее и помогали клиентам развивать свой бизнес.

### В условиях ограничений

— *Как развивающиеся технологические тренды повлияют на развитие экономики страны и общества в целом?*

— Это интересный вопрос. В последнее время очарование и восхищение стремительным развитием в первую очередь больших языковых моделей (LLM), произошедшее за последние пять лет, разбавляется рассуждениями о возможных ограничениях для дальнейшего развития. Как это было, например, с самолетами. Стремительное развитие в первой половине XX века, а дальше стабилизация достигнутого уровня. Попытки запуска сверхзвуковых пассажирских перелетов, которые прекратились из-за нерентабельности. В этом есть определенная логика развития. Вполне возможно, что в подобную точку в обозримом будущем придут и технологии ИИ.

Например, потому что LLM требуют больших затрат электричества. Потребление электричества на исследования в части ИИ такими компаниями, как Google и Microsoft, сравнимо с потреблением энергоресурсов небольшой европейской страной.

Например, потому что большие языковые модели требуют огромных объемов данных для обучения. Существующие и общедоступные данные уже были использованы для обучения, а новые данные не генерируются с необходимой скоростью.

Это все, безусловно, предположения и прогнозы. Они могут не реализоваться.

В то же время продолжают исследования и практическая работа по созданию следующих этапов развития технологий ИИ. Это в первую очередь автономные агенты — следующий виток эволюции ИИ после больших языковых моделей. И общий ИИ (Artificial General Intelligence) — концептуальная модель искусственного интеллекта, обладающего универсальными когнитив-

## Артем Прескарьян: «Продолжаются исследования и практическая работа по созданию следующих этапов развития технологий ИИ»



ными способностями, сопоставимыми с человеческим интеллектом.

В любом случае, на каком бы этапе не замедлилось развитие, технологии ИИ — это отличный и доказавший свою эффективность набор инструментов, который позволяет ускорять и удешевлять рутинные процессы. Но как любой набор инструментов, он имеет свои ограничения, требует навыков для настройки и применения. Это не серебряная пуля и не универсальное решение. Со временем, конечно, такие требования будут снижаться. И уже снижаются. Как неотъемлемые части разных привычных инструментов, технологии все чаще встречаются в нашей жизни.

### Философские вопросы

— *Если сценарии развития искусственного интеллекта настолько разнообразны, есть ли какие-то риски и опасности от этих технологий и возможно ли их избежать?*

— Риски, конечно, существуют. Во-первых, любой разговор про ИИ рано или поздно затрагивает морально-этические вопросы. Насколько допустимо в автономных системах доверять принятию решений алгоритмам? До какой степени и в каких задачах необходимо участие человека? Не приведет ли дальнейшее развитие автономных систем к апо-

калиптическим сценариям? Существует ли риск неконтролируемого развития ИИ после определенного момента? Нужно ли ограничивать доступ к самым передовым разработкам? Вопросы, с одной стороны, философские. С другой, если сценарии начнут реализовываться, то последствия могут быть вполне конкретными.

Если говорить про что-то более близкое и приземленное, то развитие технологий ИИ, ускоряя и выводя на новый качественный уровень решение задач обработки данных (как с точки зрения скорости обработки, так и с точки зрения результатов анализа), влечет изменение подходов к организации информационной безопасности. С развитием технологий возможностей поиска и использования той или иной информации становится больше, и не все используют ее в благих целях. Но нужно отметить, что те же технологии используются и с целью обеспечения защиты информации.

Избежать рисков возможно путем грамотного использования технологий и подготовки квалифицированных специалистов. Именно поэтому каждому бизнесу, который создает те или иные решения, необходимо вкладываться в ИИ-технологии настолько, насколько возможно. ■

Наталья Кузнецова

# НА ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО НУЖНО СМОТРЕТЬ УЖЕ СЕЙЧАС

Российские предприятия постепенно переходят с западного программного обеспечения на отечественное.

Однако внедрение ИТ-технологий в разных отраслях проходит неравномерно

Фото ГК «Цифра»

**П**ервые шаги к цифровизации в России были сделаны больше 20 лет назад. Внедрение умных решений началось с реализации федеральной целевой программы «Электронная Россия». Она действовала с 2002 по 2010 год и была призвана ускорить информационный обмен в экономике и обществе в целом. Одним из результатов цифровизации стало повышение уровня автоматизации в промышленности. О том, как развиваются современные ИТ-технологии в России, о проблемах их внедрения и о будущем цифровизации мы поговорили с генеральным директором ГК «Цифра» Михаилом Аронсоном.

— Михаил, как бы вы оценили нынешнее состояние цифровизации российской промышленности?

— Проектов по импортозамещению сейчас не очень много. Те, у кого были внедрены и реализованы западные решения (речь именно о цифровых решениях для промышленности), особо не торопятся их менять. Все понимают, что сделать ИТ-продукты для производства на таком уровне, как у них сейчас, за короткий срок — нереально. Поэтому промышленники стараются максимально протянуть на существующих западных решениях. Если уж компании и начинают проекты импортозамещения, то стараются не просто заменить одно программное обеспечение (ПО) на другое, а получить усовершенствованный российский аналог с расширенной функциональностью для извлечения дополнительных эффектов для бизнеса.

К тому же надо понимать, что проникновение таких систем, как СУБД (система управления базами данных. — Прим. «Э-У») и ERP (Enterprise Resource Planning, система управления предприятием. — Прим. «Э-У»), было больше, чем систем управления производством. Не так уж много было реализовано проектов внедрения MES-систем (manufacturing execution system, система управления производственными процессами — Прим. «Э-У») на западном софте. Поэтому именно тут воз-



Михаил Аронсон: «Становление рынка протехта в России началось только два года назад»

никают уже новые проекты на нашем российском ПО.

Определенные российские технологии не отставали от западных ни три, ни четыре года назад, не отстают и сейчас. Однако как таковое становление рынка протехта в России началось только два года назад. И нам еще много что предстоит сделать. В ближайшие годы нам предстоит развивать технологии, которые позволят осуществить настоящий прорыв в производстве. Российский рынок небольшой относительно западных. И перед страной и ее промышленностью стоит вызов развивать конкурентные решения, имея рынок и бюджеты ниже, чем у глобальных конкурентов.

— В каких отраслях наблюдается высокий уровень цифровизации?

— Локомотивы, которые двигают цифровизацию в нашей стране, это химия и нефтех-

мия, металлургия, нефтегаз. Высокий уровень цифровизации также виден в золотодобывающих и алмазодобывающих компаниях. Эти отрасли, кстати, и подхватили первую волну импортозамещения в нашей стране.

Согласно нашему исследованию, доля компаний в горно-металлургической отрасли, планирующих увеличить эффект от цифровизации в следующие два-три года, выросла почти в четыре раза. Помимо таких важных и масштабных внедрений, как диспетчеризация карьеров, горная промышленность, отрасль осваивает и точечные решения для повышения эффективности, безопасности, а также автоматизации процессов. Идут внедрения цифровых советчиков для водителей горной техники с использованием ИИ. Они подсказывают водителю, как вести машину, чтобы расходовать меньше топлива, меньше изнашивать шины и выбирать оптимальный маршрут, чтобы сокращать накопление усталостных повреждений несущих конструкций самосвала.

Компании обращаются за решениями для обзора пространства вокруг техники, чтобы исключить слепые зоны, наезды и оповещать оператора техники об опасных сближениях. На карьерах появляются первые эффекты от роботизированных решений: в 2024 году автономные карьерные самосвалы подтвердили устойчивый прирост производительности транспортировки горной массы на уровне 20%.

Сейчас идет вторая волна запроса на цифровые проекты на отечественном ПО. В этой волне активно стали участвовать представители таких отраслей, как FMCG (индустрия товаров повседневного спроса. — Прим. «Э-У»), целлюлозно-бумажная промышленность, среднетоннажная химия, фармацевтика, пищевая промышленность, аграрный сектор, а также цементные и шинные производства. Мы зафиксировали семикратное увеличение количества запросов от этих предприятий на системы для управления производством.

## А готов ли рынок?

— Михаил, какие проблемы внедрения умных решений в промышленности вы могли бы выделить? С чем они связаны?

— Проблема рынка IIoT (промышленный интернет вещей. — Прим. «Э-У») и ИИ в том, что с этими технологиями работают крупные промышленные предприятия. Что же касается средних и малых предприятий, то тут рынок пока не готов предложить доступные решения, которые бы им подходили. Это связано и со стоимостью инфраструктуры, и со стоимостью датчиков, которыми надо дооснащать оборудование. Тем не менее такие решения должны появиться в ближайшие два года.

Проблемы с внедрением ИТ-решений стоят наиболее остро в легкой промышленности, ЖКХ, логистике, электронике и микроэлектронике, машиностроении — в части систем для управления производством, хотя в части проектирования они сильно продвинулись. Это те отрасли, которые сейчас больше всех столкнулись с дефицитом отечественных ИТ-продуктов или их незрелостью.

Если мы говорим о ИИ, то отсутствие примеров внедрения на рынке и доказанного коммерческого эффекта — одни из главных барьеров, мешающих его внедрению в промышленности. Компании еще не могут в полной мере прощупать эффекты от его использования, им не хватает внутренних компетенций для работы с ИИ и финансирования таких проектов — останавливает высокая стоимость их реализации, у них отсутствует инфраструктура. Возникают и трудности на местах: сохраняется боязнь потери рабочих мест и нежелание менять выстроенные бизнес-процессы.

— Какие цифровые решения наиболее востребованы в промышленности и почему?

— Наибольшим спросом сейчас пользуются системные промышленные платформы, которые позволяют объединять данные всех технологических процессов со всего оборудования, видеть все производство целиком, контролировать его, принимать обоснованные решения на основе живых данных и, самое главное, обеспечивать их доступность для различных платформенных прикладных решений. Такие технологии сейчас внедряются в нефтегазе, химии, энергетике, металлургии. Самые популярные цифровые решения у горной промышленности представлены наиболее зрелыми технологиями с доказанным эффектом. Речь о системах управления открытыми горными работами и диспетчеризации подземной горной техники. Такие системы обеспечивают оперативное получение достоверной информации о ходе выполнения работ на



Автономные карьерные самосвалы

месторождениях, о количестве рейсов самосвалов и перевезенной горной массе.

ИИ в промышленности пока только набирает обороты, несмотря на трендовость. Заводы пока тестируют или реализуют точечные проекты. Например, ИИ доверяют интеллектуальную поддержку принятия решений.

## Будущее цифровизации

— Какие основные направления цифровизации для уральских предприятий вы могли бы выделить?

— Мы видим запрос на системы мониторинга оборудования от машиностроительных предприятий. Такие цифровые решения помогают оценить эффективность производственных мощностей: сократить внеплановые простои оборудования и увеличить его производительность за счет выявления резервов рабочего времени.

На Урале совместно с компанией ЕВРАЗ мы ведем уникальный проект «Геометаллургия», направленный на стабилизацию качественных показателей сырья по всей производственной цепочке горно-обогатительного комбината. Скоро решение войдет в промышленную эксплуатацию.

Также работаем по направлению энергетики. Эксплуатация цифровой платформы уже позволяет уральскому предприятию строить на ней цифровые двойники и предиктивные сервисы.

— Михаил, оцените, пожалуйста, перспективы цифровизации в сфере управления производством. Что ожидать нашим промышленникам?

— На технологии, которые будут востребованы в будущем, нужно обращать внимание уже сейчас. Это автономная техника, создание интегрированного удаленного центра управления, а также цифровые двойники, позволяющие найти оптимальную модель режимов работы для максимизации производительности, предотвращения различных рисков и аварий.

Следующий год будет достаточно сложным. При такой высокой ставке финансирования для всех компаний будет тяжело реализовывать проекты развития, требующие больших инвестиций. Поэтому многие предприятия сдвигают сроки запуска своих ключевых проектов, в том числе по части цифровизации, а это, в свою очередь, будет бить по ИТ-компаниям и влиять на темпы развития их продуктов. ■

Илья Бахарев

Эксперт-Урал №1, 23 декабря 2024. — 26 января 2025

# РЫНОК ИТ И ИБ. НОВЫЕ РЕАЛИИ И РИСКИ

Внедрение культуры киберустойчивости и киберосознанности на всех ее уровнях поможет компаниям минимизировать риски информационной безопасности

**О** новых трендах и ожиданиях в 2025 году на российском ИТ- и ИБ-рынках в интервью журналу «Эксперт-Урал» рассказал генеральный директор Уральского центра систем безопасности (УЦСБ) Валентин Богданов.

— *Какие новые тренды появились на рынке информационных технологий и информационной безопасности в 2024 году?*

— В первую очередь хочу отметить, что сильное влияние на отрасль оказывали тренды, сформировавшиеся несколько лет назад. Например, противодействие реальным угрозам. В прошлом году УЦСБ объединил профильные компетенции и создал Центр кибербезопасности (ЦК) для внедрения практик и технологий защиты от цифровых угроз. ЦК предоставляет комплексные услуги по обеспечению информационной безопасности (ИБ) бизнеса и государственных структур.

Другой многолетний тренд — ужесточение требований законодательства. За последние годы регулирующие органы выпускают все больше законов и ужесточают действующие. Например, за 2021–2023 гг. в сфере ИБ было принято 748 документов и внесено на обсуждение 539 проектов.

Из негативных трендов выделю нехватку опытных специалистов. Несмотря на то, что ведущие вузы активизировали подготовку ИТ- и ИБ-специалистов, объем и разнообразие внедряемых технологий постоянно расширяется, вызывая дефицит квалифицированных кадров. УЦСБ решает эту задачу с помощью автоматизации типовых операций по управлению безопасностью, возвращению собственных специалистов со студенческой скамьи, а также активного участия в работе с вузами и реализации собственных исследований.

Продолжилось развитие экосистемы продуктов. Разработчики постоянно дополняют собственные продукты новыми типами решений с возможностью их легкой интеграции друг с другом и централизованного управления.

Также появились новые тренды, которые будут влиять как на сферу ИТ и ИБ, так и на экономику страны в целом в ближайшие несколько лет. Это высокий рост спроса на ИИ и вопросы его доверенного использования, усложнение техник кибератак и поиск действенных подходов к противодействию им, автоматизация задач управления информационной безопасностью. Компании все больше используют машинное обучение,



Валентин Богданов: «Возрастет востребованность реальных методов противодействия киберугрозам, эффективность которых можно легко оценить»

Big Data (большие данные) и другие передовые технологии не только для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности работы, но и для задач, связанных с безопасностью. Также развиваются новые направления защиты, связанные с внедрением технологий интернета вещей и облачных технологий.

— *Какие главные изменения стоит ожидать в 2025 году на российском ИТ- и ИБ-рынке? Поменяются ли основные драйверы роста: цифровизация экономики, импортозамещение и государственная поддержка?*

— Безусловно, данные факторы продолжат влиять на экономику, но появятся и другие. В первую очередь это экономически оправданный и рациональный подход к обеспечению ИБ. Бюджеты на ИБ не вырастут существенно, но компаниям важно сохранять достаточный уровень защиты. Следовательно, возрастет востребованность реальных методов противодействия киберугрозам, приносящих эффект «здесь и сейчас» и эффективность которых можно легко оценить. Например, развитие отечественных площадок Bug Bounty (программа, с помощью которой сторонние специалисты могут получить вознаграждение за нахождение багов, эксплойтов и уязвимостей в работе ПО).

Хочется верить, что уже известные и привычные, а также новые драйверы роста приведут к еще большей трансформации абсолютно всех

секторов экономики. При наличии эффективной стратегии, объединяющей данные, ИИ и рациональный подход к информационной безопасности, компании смогут не только сократить затраты, но и повысить конкурентоспособность, обеспечивая устойчивую динамику роста.

— *Как компаниям минимизировать риски информационной безопасности при таком активном технологическом прорыве?*

— Компаниям необходимо внедрять культуру киберустойчивости и киберосознанности на всех ее уровнях. Это означает создание ИБ как в иерархическом плане, где руководители должны быть ведущими в этом процессе, так и в корпоративном. Эта культура проявляется на трех уровнях — артефакты (технологии и средства защиты информации), заявленные цели и реальные правила поведения. Важно, чтобы все три уровня сочетались органично. Кроме того, важно понимать: человек — самый уязвимый компонент в информационной системе.

— *Расскажите про самое важное событие для вашей компании в 2024 году.*

— УЦСБ является одной из самых динамично развивающихся компаний отрасли, буквально каждый месяц мы достигаем все новые цели, влияющие не только на нашу компанию, но и на отрасль в целом, поэтому выделю несколько важнейших достижений этого года. Центр кибербезопасности УЦСБ запустил облачную платформу для непрерывного анализа защищенности приложений Arpsafe. Провели пятую ежегодную крупнейшую на Урале конференцию по информационной безопасности IT IS conf, посвященную вопросам развития информационных технологий и решению задач информационной безопасности. По итогам работы за 2023 год вошли в список 100 крупнейших ИТ-компаний России по версии CNews Analytics и TAdviser. Совместно с УрФУ открыли лабораторию кибербезопасности, работающую на базе Института естественных наук и математики (ИЕНИМ). По итогам рейтинга hh.ru вошли в число лучших работодателей России.

— *Какая главная задача стоит перед УЦСБ в 2025 году?*

— Поиск и продвижение современных и востребованных продуктов и сервисов от отечественных разработчиков, не только закрывающих широкий спектр потребностей заказчиков, но и предвосхищающих их запросы благодаря передовым технологиям. ■

# КУДА ДВИЖЕТСЯ ЦИФРОВАЯ ЗАЩИТА БИЗНЕСА: ТРЕНДЫ-2025

**Алексей Парфентьев**, заместитель генерального директора по инновационной деятельности «СёрчИнформ», рассказывает о новых тенденциях в защите цифровых активов компаний.

Специалисты по информационной безопасности традиционно много сил вкладывали, чтобы объяснить бизнесу: информация — самый ценный актив и ее надо защищать. В последние пару лет проблемы утечек и кибератак стали очевидны для компаний разного масштаба и из разных отраслей. Это подтверждает увеличение расходов на ИБ: согласно исследованиям «СёрчИнформ», в 2023 году это сделали 37,5% уральских компаний, в 2024 году — уже 46%. Куда будет эффективнее направить эти средства, чтобы защита действительно была надежной?

## ФОКУС — ВОВНУТРЬ

До сих пор компании активнее вкладывались в защиту от внешних атак: вирусов, взломов и хактивистов. Но постепенно пришло понимание, что внутренние угрозы встречаются не реже, а их последствия тяжелее. Инсайдер, имеющий прямой доступ к корпоративным секретам, способен нанести вред не только самой компании. Например, именно из-за «умышленных преступных действий одного из сотрудников» в 2019 году оказались слиты данные 60 млн (!) клиентов Сбербанка, что повлияло на последующий бум телефонного мошенничества.

По нашим данным, с утечками по вине сотрудников сталкиваются 66% российских организаций. Логичным ответом становится рост спроса на решения для защиты от внутренних угроз (DLP-системы) и организации безопасного хранения и использования корпоративных данных (DCAP-системы). Разработчики видят запрос: таких решений на рынке становится больше. А регуляторы напрямую требуют их внедрять: например, недавно приняли закон об оборотных штрафах за утечки персональных данных — по нему отсутствие в компании систем защиты признаетсяотягчающим обстоятельством.

## БЕЗОПАСНОСТЬ КАК КОНСТРУКТОР

Растущие требования к безопасности вынуждают компании оснащаться целым набором средств защиты. Для бизнеса это нагрузка, ведь каждая система требует своих мощностей и компетенций специалистов, которые будут их обслуживать. Поэтому появляется запрос на платформенные ИБ-решения — этикие «швейцарские ножи», где разные задачи решаются в одном интерфейсе.

Пока ни у одного ИБ-вендора нет экспертизы «сразу во всем». Но разработчики стремятся соз-

давать интегрированные комплексы продуктов, чтобы дать компаниям единый инструмент внутри своих задач. Например, у «СёрчИнформ» в линейке — своя DLP против утечек, DCAP для контроля хранения данных, SIEM для мониторинга проблем в ИТ-инфраструктуре. Такой подход распространен на рынке, потому что выгоден заказчику. Во-первых, это экономит ресурсы: начиная от бюджетов на закупку оборудования «под софт», заканчивая трудозатратами, чтобы разобраться и работать с разнородным ПО. Во-вторых, в комплексе ПО эффективнее, так как обменивается данными и дополняет функционал друг друга.

Главное, чтобы при совместной работе программы «понимали» друг друга. Поэтому даже системы разных производителей начали активно развивать интеграции и решать проблемы совместимости. Правда, этому процессу еще требуется стандартизация и унификация. Помогает, что отечественные вендоры стали кооперироваться: когда весь рынок говорит буквально на одном языке, технологические партнерства развиваются быстрее и проще.

## СЕРВИСЫ НА ПОДМОГУ

Итак, защищаться требует объективная реальность и государство. Но безопасностью должны заниматься специалисты. А их на рынке остро не хватает: квалифицированные кадры стоят дорого, за них с трудом конкурируют даже крупные корпорации, не говоря о малом и среднем бизнесе. Кроме того, небольшим компаниям для построения цифровой защиты требуются существенные инвестиции в закупку ПО.

В ответ родился тренд на аутсорсинг информационной безопасности. С помощью сервиса компании закрывают задачи мониторинга внешних и внутренних рисков, предотвращения инцидентов и расследования их причин, отчетность. Преимущество ИБ-сервисов — в экономичности и быстром результате. ИБ-системы предоставляются в аренду по подписке. С ПО работает персональный ИБ-аналитик, который всегда на связи с компанией: предупредит об опасности и остановит угрозу.

Например, ИБ-аутсорсинг от «СёрчИнформ» решает вопросы внутренней безопасности. Услуга максимально персонализированная: в 20+ регионах у нас работают сертифицированные партнеры, которые знают специфику местного бизнеса. При этом партнеры имеют доступ к нашей



базе знаний и используют в работе опыт наших клиентов — ИБ-специалистов из 4000+ компаний в разных отраслях.

## ЧТО УЧЕСТЬ БИЗНЕСУ

В российском бизнесе последовательно растет уровень защиты — это очевидно позитивный тренд. Однако он сопряжен с трудностями: увеличением затрат, проблемами совместимости защитного ПО, нехваткой «рук», чтобы с ним работать.

Чтобы качественно обезопасить компанию в 2025 году, рекомендую «формулу»:

- защищайтесь не только от кибератак, но и от инсайдеров;
- выбирайте защитные решения, которые интегрированы между собой;
- на подмогу привлекайте аутсорсеров: ИБ-специалистов с опытом и квалификацией, наработанными в широкой практике.

В итоге задача избежать ИБ-угроз и соблюсти требования по защите данных решится эффективнее и проще. ■

Больше о «СёрчИнформ»



Больше про ИБ-аутсорсинг



Наталья Кузнецова

# МЕЛОМ ПО СТЕКЛУ

Екатеринбургская компания ASKELL появилась благодаря хобби ее создателя, мастерившего на досуге маркерные доски. Занимая новые ниши, предприятие вышло на зарубежные рынки и расширило производство

Фото Татьяны Бугаевой



**И**стория компании ASKELL берет свое начало 11 лет назад с небольшого штучного производства маркерных досок для школ и офисов в Екатеринбурге. Ее создатель, **Андрей Калетин**, в начале 2010-х годов работал программистом и часто использовал в работе обычную маркерную доску. Этот инструмент для коммуникации он считал незаменимым: ведь когда не только рассказываешь, но и наглядно что-то показываешь, понимание у собеседника увеличивается в разы. Однако от частого использования эта доска теряла свой вид: на ней оставались следы от маркера уже после первого использования, и этот аксессуар порой просто не соответствовал уровню проекта. Тогда уралец начал экспериментировать с различными материалами, чтобы добиться эстетичности и долговечности изделия. В итоге он выбрал закаленное стекло в качестве основного материала для изготовления маркерной доски.

— Маркерные доски используют обычно в офисах или учебных заведениях. Представьте себе:

стекло расположено на стене. До сих пор многие опасаются, что в случае удара, случайного или преднамеренного, осколки полотна могут разлететься в стороны и поранить человека, — рассказывает исполнительный директор компании ASKELL **Татьяна Бугаева**. — И это совершенно напрасно. Поскольку при производстве таких досок используется только закаленное стекло, они абсолютно безопасны. Закаленное стекло в пять раз прочнее обычного, и даже если его каким-то образом удастся повредить, то оно просто осыпется в мелкую крошку.

В первые два года Андрей Калетин делал не более 200 досок в год. На тот момент аналогов в России не было. Первым крупным партнером стала лингвистическая школа из Краснодара. С ней компания ASKELL сотрудничает до сих пор.

— Доски получались не только долговечными, но и красивыми, — вспоминает Татьяна Бугаева. — Это было штучное производство.

Увеличить продажи удалось благодаря сарафанному радио. Довольные покупатели показы-

вали своим коллегам, учащимся, клиентам и просто знакомым невероятно стильные и при этом практичные маркерные доски, а те, в свою очередь, непременно хотели такие же видеть у себя.

Но не все было так благополучно. Через полтора года с начала работы выяснилось, что наклеенная между стеклом и металлом пленка постепенно отслаивалась из-за воздушных пузырей. Поэтому Андрей Калетин взялся переделать уже выполненные заказы. Такой шаг потребовал серьезных расходов, но благодаря этому компании удалось сохранить клиентов и репутацию и в дальнейшем увеличить продажи.

Методом проб и ошибок предприниматель смог найти идеальную технологию для массового производства досок. Пленки он заменил на специальную краску. Окрашенную доску стали запекать в печи, благодаря чему получалось стойкое покрытие.

В первые три года работы это было обычное сборочное производство. Компания значительно зависела от поставщиков главного полуфабриката — закаленного стекла.

## 5 шагов к успешному бизнесу от Татьяны Бугаевой:

- Верить в свой продукт. Если веришь в то, что делаешь, спрос на твою продукцию увеличится
- Большая вовлеченность в дело
- Результативность
- Открытость миру, коммуникабельность
- Желание развиваться. Благодаря этому мы генерируем идеи.

Постепенно предприятие расширилось и переехало с площадки, недостаточно приспособленной для промышленного производства, на участок, арендованный на заводе «ЭМА» в Екатеринбурге. К этому моменту Андрей Калетин расширил штат, частично автоматизировал производство и наладил продажи продукции через интернет. Клиенты оставляли в интернете хорошие отзывы, а по ним в компанию приходили новые покупатели. Таким образом сарафанное радио и сейчас по-прежнему работает на простот продаж.

### Новые горизонты

Новый этап в истории ASKELL наступил в 2020 году. Андрей Калетин передал управление предприятием Татьяне Бугаевой, оставшись владельцем компании.

— Я пришла в компанию, увидев объявление на одном из сайтов по поиску работы. Почему пришла сюда? Стекло для меня знакомый материал. Ранее я руководила проектом по строительству завода по производству медицинского стекла. Также участвовала в модернизации стекольного завода в поселке Уфимский неподалеку от Красноуфимска, — вспоминает собеседница.

К моменту прихода Татьяны Бугаевой на предприятие трудились восемь человек, половина из которых работали на производстве. Остальные сотрудники были заняты разработкой новой продукции, продажами и снабжением.

Возглавив предприятие, Татьяна Бугаева занялась поиском новых ниш. Перспективным оказалось участие в крупных проектах по отделке помещений. Для этого используются те же маркерные доски, но больших размеров. На тот момент ASKELL уже продавала про-

дукцию через дилеров, но этого оказалось недостаточно для развития производства компании. Как вспоминает Татьяна, поначалу было страшно браться за проекты по отделке помещений: «Как мы это сделаем, ведь мы никогда в этом не участвовали?». Тем не менее команда рискнула и успешно вышла на новый рынок.

— Мы поставляли стеклянные панели для отделки знаковых проектов. Среди них — «Москва-сити», штаб-квартира «Яндекса», Сколково, крупный общественно-деловой комплекс в Санкт-Петербурге и другие. Клиенты заказывали полную отделку панелями — от пола до потолка, — рассказывает директор. — Взяв эти проекты, мы резко увеличили объемы продаж. За этим последовало новое решение, благодаря которому мы выросли в разы.

В какой-то момент ASKELL перестали устраивать условия сотрудничества с поставщиками стекла. Главная причина — слишком долгий срок поставки, от 35 дней. В условиях возросших объемов заказов и сжатых сроков компания рисковала подвести своих заказчиков не только по архитектурным проектам, но и по базовому направлению — стекломаркерным доскам. Поэтому руководство стало искать варианты: организация собственного производства закаленного стекла или приобретение готового предприятия. Оптимальным оказался второй вариант.

Производство закаленного стекла компания купила в ноябре 2020 года. ASKELL приобрела оборудование для производства стекла у одного из своих поставщиков, екатеринбургского предприятия GlassGuard. Компания выкупила станки

и продолжила арендовать площадку, на которой располагалось производство. Персонал в полном составе перешел на работу к новому собственнику. Часть средств на приобретение и модернизацию предприятия ASKELL взяла в кредит, который довольно быстро закрыла.

Благодаря появлению собственного производства закаленного стекла продажи маркерных досок увеличились в два с половиной раза. Предприятию удалось значительно уменьшить сроки поставки полуфабриката, снизить себестоимость конечной продукции и нарастить объемы производства. Завод GlassGuard стал не только внутренним поставщиком, но и отдельным направлением бизнеса. Половина изготовленного закаленного стекла идет на продажу, остальное — на производство стекломаркерных досок, панелей и другой продукции. Среди клиентов компании кроме учебных заведений, дизайнеров, архитекторов, канцелярских магазинов и компаний, оснащающих офисы, появились генеральные подрядчики по отделке помещений, монтажники, стекольщики, перегородчики и другие игроки строительного рынка.





## Испытание 2022 годом

Испытанием для предприятия стало ужесточение в первой половине 2022 года антироссийских санкций.

— Мы используем иностранное оборудование. Возникли проблемы с закупками комплектующих к нему, а также ряда расходных материалов — красок и герметиков, — рассказывает собеседница. — Заказы необходимо выполнять, но как? Оперативно оборудование не поменять, поскольку в России вообще отсутствует производство таких станков. Первую половину года мы искали варианты по выходу из ситуации. Нам удалось справиться с ситуацией без ущерба для компании.

Предприятие стало в большем, чем обычно, количестве закупать запчасти для оборудования, искать замену расходникам, подбирать новые материалы на российском рынке. На какое-то время на производстве останавливали старые станки, увеличивая нагрузку на новые. Также приходилось перестраивать рабочие графики сотрудников.

Компоненты к специальной краске по стеклу, по словам Бугаевой, в России почти никто не выпускает. К тому же важно было, чтобы при взаимодействии с герметиком краска не сходила с поверхности. Целый год разработчики испытывали российские краски, чтобы найти подходящий материал — по адгезии (сцеплению) к стеклу и герметику, стойкости цвета и иным свойствам. Замену немецкому герметику (ранее он был подобран под специфику производства) найти так и не удалось, но компания нашла способ его поставки из-за границы.

После введения санкций проблемы параллельно возникали на обеих площадках. На производстве стекла ломались станки, а к доскам не подходила краска. Не было проблем лишь с поставками полуфабриката — листового стекла.

Замену краске удалось найти на российском рынке — одно из предприятий начало выпускать подходящий материал. Расходники и комплектующие компания стала закупать через Казахстан благодаря клиентам. Они появились в том числе и вследствие сотрудничества со Свердлов-

ским областным фондом поддержки предпринимательства (СОФПП).

## Амбициозные планы

— О СОФПП мы узнали два года назад. К тому моменту мы уже охватили всю Россию, от Калининграда до Якутии, и поставляли небольшие партии досок в Казахстан. Мы решили развиваться как экспортеры. Мне посоветовали обратиться в Уральскую торгово-промышленную палату. Там я узнала о клубе производителей «Прорыв», вступила в него. Члены клуба мне порекомендовали СОФПП как организацию, помогающую развивать экспорт, — делится Татьяна Бугаева. — Благодаря сотрудничеству с фондом о бренде ASKELL узнало большое количество компаний в Казахстане, куда компания отправилась в сентябре 2023 года в составе бизнес-миссии. Ранее продажи в эту страну были незначительные, а после поездки выросли в разы.

Также специалисты СОФПП пригласили ASKELL принять участие в выставке «Иннопром-2024». На выставке уральское предприятие участвовало со своим стендом, и его заметил министр промышленности и строительства Казахстана **Канат Шарлапаев**. В результате у ASKELL появились новые клиенты.

За два последних года специалисты предприятия также съездили в Турцию и Узбекистан, где нашли потенциальных клиентов, заинтересованных в покупке закаленного стекла и стекломаркерных досок.

— В Турцию мы пока поставляли всего один раз. Туда очень сложная логистика. Ведем переговоры о возможной локализации производства в Узбекистане. Хотим развиваться в сфере экспорта, — добавляет руководитель.

Помимо расширения на внешние рынки предприятие развивается изнутри. Этому способствует увеличение продаж: за пять лет реализация продукции выросла в пять с половиной раз. Компания постоянно расширяет ассортимент: ежегодно разрабатывает и выводит на рынок по две-три новинки. Так, 2,5 года назад предприятие наладило серийный выпуск востребованных на рынке обеденных и журнальных столов, а также отдельных столешниц, выполненных из широкоформатного керамогранита (под мрамор, дерево, песчаник и т.п.), укрепленного закаленным стеклом. Из этого же материала делают двери, перегородки, лестничные марши и другие архитектурные и мебельные решения.

В прошлом году специалисты вывели на рынок отделки помещений смарт-стекло — панель-

перегородку с регулируемой прозрачностью. Возможность переключать с телефона режим матовой перегородки на прозрачную и обратно вызвала живой интерес среди дизайнеров интерьеров, изготовителей перегородок, а также руководителей, в чьем распоряжении находятся переговорные комнаты, современные опенспейсы и конференц-залы.

Самое первое направление компании — стеклянные магнитно-маркерные доски — также активно развивается. В этом году компания начала выпуск стеклянной меловой доски для школ, соединяющей в себе тактильно приятную, антибликовую меловую поверхность с практическими и эстетическими свойствами закаленного стекла.

Еще одна новинка 2024 года — настенная маркерная доска с Led-подсветкой, которая кроме основной практической роли выступает еще и как дополнительный источник интерьерного освещения.

Стандартные доски, а их около 100 наименований, реализуются на маркетплейсах, остальная продукция — через дилеров, участие в проектах и прямые продажи. Стандартные стекломаркерные доски составляют 90% продаж.

Сейчас в компании трудятся 50 человек, а объемы производства стекломаркерных досок разных размеров достигают около 5 тысяч штук в год. На производстве закаленного стекла работают 13 человек, пятеро занимаются изготовлением стекломаркерных досок, один — «керамикой», а остальные — продажами, разработками, закупками. В разработках продукции участвуют инженерно-технические работники, сотрудники отдела продаж и маркетологи. Новые идеи появляются благодаря обратной связи от клиентов, отслеживанию тенденций на рынке или фантазии сотрудников.

В организации, по словам Бугаевой, работают люди, увлеченные делом, поэтому есть сотрудники, которые трудятся по 6–8 лет. Тем не менее проблема с кадрами все же присутствует.

— Два года были большие проблемы с кадрами на производстве. Около года назад из-за расширения нам стало не хватать сотрудников коммерческого отдела. Сейчас у нас проблемы с поиском персонала на производстве стекла, поэтому там стараемся по максимуму автоматизировать операции, — рассказывает Татьяна Бугаева.

ASKELL достраивает завод по производству стекла неподалеку от Екатеринбурга. Предприятие будет выпускать стеклопакеты и стекло джамбо-размеров (до шести метров). Завод уже практически готов. Не хватает только оборудования — оно уже в пути. Новую площадку ASKELL запускает при поддержке регионального Фонда развития промышленности. ■

” Окрашенную доску стали запекать в печи, благодаря чему получалось стойкое покрытие —

**Наталья Кузнецова**

# НАША МИССИЯ — ПРОДВИГАТЬ НА МИРОВЫХ РЫНКАХ

В Екатеринбурге впервые собрались специалисты центров поддержки экспорта со всей страны. Уральцы поделились своим опытом продвижения предприятий на внешних рынках



Фото пресс-службы СОФПП

Всероссийская конференция инфраструктуры поддержки экспорта прошла в креативном кластере «Домна» с 16 по 18 декабря. В ней приняли участие специалисты Российского экспортного центра, центров поддержки экспорта (ЦПЭ) из 79 регионов страны и представители бизнеса. Участники обменялись опытом, обсудили проблемы и подвели итоги работы.

«Для нас это историческое событие, которое подтверждает важность Свердловской области в российской инфраструктуре поддержки экспорта. Будем делиться своим опытом — и конечно, интересно узнать опыт работы коллег из других регионов», — отметил накануне конференции директор Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства **Валерий Пиличев**.

Аналогичные мероприятия каждые три месяца проходят в разных регионах страны. В этом году конференции ЦПЭ принимали Москва, Ленинградская и Самарская области. Конференцию организовал Российский экспортный центр (РЭЦ, входит в Группу ВЭБ.РФ) совместно со Свердловским областным фондом поддержки предпринимательства (СОФПП, на базе которого работает Центр «Мой бизнес») и с правительством региона.

Поддержка экспортеров — одно из направлений национальных проектов «Международная кооперация и экспорт» и «Малое и среднее предпринимательство». Поэтому неслучайно на Урале ЦПЭ является частью Фонда поддержки предпринимательства, а по итогам 2023 года стал одним из лучших в стране.

«Свердловская область благодаря усилиям губернатора **Евгения Куйвашева** входит в число регионов-лидеров по поддержке этого направле-

ния, что дает свои результаты. Наш Центр поддержки экспорта по итогам 2023 года занял седьмое место в России среди аналогичных институтов», — подчеркнул министр инвестиций и развития Свердловской области **Вадим Третьяков**.

Он добавил, что в первой половине 2024 года Свердловская область по эффективности внедрения инструментов Регионального экспортного стандарта стала лидером среди 85 российских регионов.

Вице-президент РЭЦ **Александр Молодцов** пояснил, что такие мероприятия проходят регулярно и они очень важны для поддержки экспорта — всего же в России действуют 82 таких центра.

«Коллегам нужно общаться, делиться опытом. Должна быть площадка, где проходит обучение, потому что ситуация постоянно меняется. Появляются новые рынки, меняется контекст, нужны новые навыки. Для этого такие мероприятия и проводятся. В Свердловской области ЦПЭ специализируется не только на продукции агропромышленного комплекса, но и на продукции промышленности. Свердловская область — это высокотехнологичный экспорт. Это передовой опыт, который можно перенимать», — сказал Молодцов.

## Уральский опыт

На конференции специалисты региональных центров поддержки экспорта рассказывали о своей работе по итогам 11 месяцев 2024 года. Свой опыт представили и эксперты ЦПЭ Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства.

География поддержанного экспорта охватывает 43 страны. Помимо стран СНГ уральцы поставляют продукцию в Германию, Венгрию, Польшу, Сербию, Китай, Индию, Малайзию, Монголию, Индонезию, ОАЭ, Саудовскую Аравию, Кению, Бразилию и другие государства. Продвижение продукции на внешних рынках проходит, в частности, благодаря организации международных бизнес-миссий и поддержке участия в выставках за границей. Благодаря ЦПЭ уральцы представляли свои изделия на выставках Узбекистана, ОАЭ, Китая, Казахстана, Беларуси и России.

В деловых миссиях приняли участие более 20 компаний, для каждой из которых специалисты Центра организовали программу переговоров. Среди стран, куда съездили уральцы в составе бизнес-миссий, — Китай, Саудовская Аравия, Казахстан и Узбекистан. Деловые миссии Центр поддержки экспорта проводит с 2011 года.

Так, по итогам поездки в Казахстан, состоявшейся с 13 по 15 ноября 2024 года, «УралАктив» планирует заключить несколько контрактов. Компания обсудила поставки оборудования из химически стойкого полипропилена с крупными предприятиями Кызылординской, Павлодарской и Туркестанской областей. Компания «СТЕМ» отметила высокий интерес к палочкам для мороженого, поэтому появилась возможность поставки около 200 тонн этой продукции.

По данным на конец ноября 2024 года малые и средние предприятия Свердловской области благодаря ЦПЭ заключили контракты на общую сумму 41,56 млн долларов США.

По словам Александра Молодцова, поддержка экспорта дает ощутимый эффект. Общий объем поддержанного экспорта в России приближается к триллиону рублей. За последние шесть лет благодаря региональным ЦПЭ порядка 169 тысяч малых и средних предприятий получили господдержку. Из них заключили новые контракты на внешних рынках свыше 18 тысяч компаний на сумму более 646 миллиардов рублей. Российские товары покупают в более чем 120 странах.

Финансирование поддержки экспорта заложено и в бюджете на следующий год. Однако этого недостаточно для развития этого направления. Поэтому одной из ключевых тем стала коммерциализация услуг ЦПЭ для экспортеров и расширение компетенций Центров.

«Есть бизнес, который готов платить за услуги ЦПЭ. Центры поддержки экспорта теоретически могут зарабатывать деньги сами», — добавил Молодцов.

Специалисты центров также обсудили новые меры способы повышения эффективности своей работы, узнали о трендах коммуникации на 2025 год, приняли участие в тренингах и пообщались с представителями бизнеса. ■

Павел Кобер

# ФИРМА НА ПРОКАЧКУ — 2

Продолжаем наш проект, направленный на диагностику уральских компаний малого бизнеса и применение к ним действенных стимуляторов роста

Уже вторую практическую сессию для предпринимателей «Пять экспертов» провели журнал «Эксперт-Урал» и аналитический центр «Эксперт» (генеральный партнер — Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства, партнеры — Т2 и ВТБ). Мы пригласили предпринимателей, работающих в Свердловской области по самым разным направлениям. Они презентовали свои бизнес-кейсы, рассказали о планах развития и потребностях для осуществления этих планов. Это оценивал экспертный совет, состоящий из пяти представителей государственных и частных структур, которые предоставляют различные сервисы малому бизнесу. Эксперты выдали рекомендации каждому предпринимателю, исходя из его потребностей.

## Кейс 1: ресторанный индустрия

Екатеринбургский предприниматель **Михаил Кандауров** создал «Мастерскую ресторанов» в 2007 году. За это время реализовал десятки проектов по проектированию, открытию и развитию ресторанов, кафе, термальных комплексов, баз отдыха. Другие направления деятельности компании — проведение аудита и помощь в цифровизации ресторанный бизнеса (подробнее см. «Ресторанных дел мастер», «Э-У» №10 от 30 сентября 2024 г.).

Команда состоит из более чем 20 внештатных сотрудников: дизайнеры, шеф-повара, тренеры, технологи, эксперты по оборудованию, специалисты по санитарным нормам, юристы, бухгалтеры по товарному учету и т.д.

— Планы развития связаны с масштабированием нашей деятельности. Мы можем охватить и большее количество проектов (одновременно не десять-пятнадцать, а в пять раз больше, которые бы находились на нашем сопровождении и обслуживании), но физически не успеваем, — поделился Михаил Кандауров. — Поэтому мы работаем над тем, чтобы разложить наш бизнес на отдельные этапы, стандартизировать их и максимально оцифровать. Но для этого нужно создать программу по автоматизации наших процессов, а они у нас во многом уникальные. Пока мы не нашли такую цифровую платформу, которая бы полностью удовлетворяла нашим потребностям. Мы находимся в процессе поиска и формирования команды программистов.



Фото Елены Елисевой

Из прозвучавших на сессии экспертных рекомендаций — обратиться к опыту франчайзеров из системы быстрого питания, которые полностью замыкают на себе все CRM-процессы (см. «Кредиты — это лишь малая часть работы банка с предпринимателем», с.31), а также к опыту ивенторов, использующих цифровые решения при планировании, организации и проведении различных проектов.

## Кейс 2: концертная деятельность

С 2010 года предприниматель **Виталий Аверьянов** реализует в Екатеринбурге арт-проект «Бомонд», связанный с организацией и проведением концертов различных музыкальных направлений — от классики и романсов до рока и эстрадных песен. Мероприятия проводятся как в концертных залах (музыкальные и анимационные представления), так и в ресторанах (в формате вечера за столиками) и на городских общественных пространствах на открытом воздухе (массовые зрелищные мероприятия). Для проведения концертов предприниматель привлекает вокалистов, музыкантов, мастеров художественного слова, мастеров песочной анимации.

— Мой проект возник для тех артистов, которые не могут себя реализовать в полной мере в тех

музыкальных или театральных организациях, где работают на постоянной основе. Они горят желанием воплотить творческие задумки, но ограничены рамками репертуара театра. Для таких артистов самых разных жанров я и организую концерты, — сообщил Виталий Аверьянов. — В наших планах — развитие гастрольной деятельности в ближайших от Екатеринбурга крупных городах. Мы нуждаемся в грантовой поддержке, в консультации специалистов по составлению сметы наших новых творческих проектов, а также в цифровизации бизнес-процессов — по информированию потенциальной аудитории о предстоящих концертах и по получению обратной связи от зрителей.

Совет предпринимателю от экспертов — обратиться за помощью в региональный Центр «Мой бизнес», созданный на базе Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства (СОФПП). Его сотрудники проделывают большой объем работ на бесплатной основе, в том числе предоставляют консультации по составлению смет проектов и заявок на получение гранта.

— Огромное количество проектов, связанных с креативной деятельностью, поддерживает Президентский фонд культурных инициатив, который ежегодно проводит конкурсы на получение грантов. Для участия в таких конкурсах важно грамотно упаковать в заявку свой проект. На нашей

## ДЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ И ЛЬГОТНЫЕ КРЕДИТЫ

Об актуальных финансовых и нефинансовых мерах поддержки малого и среднего бизнеса рассказал директор департамента инновационно-технологического развития Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства (СОФПП) **Александр Обоскалов**:



— Наш Фонд предлагает широкий спектр поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства всех сфер деятельности. Это два больших блока. Первый — нефинансовые меры поддержки. Сюда входят бесплатные образовательные мероприятия и программы, в том числе для начинающих предпринимателей (обучение предпринимательской деятельности, чтобы стартовать быстро и эффективно) и экспортеров (обучение инструментам ведения бизнеса на международном уровне). Это бесплатные консультации по всем этапам создания бизнеса и его развития, юридические консультации по различным направлениям работы предпринимателей и многое другое.

Второй большой блок состоит из финансовых мер господдержки. Например, для начинающих предпринимателей и самозанятых мы предла-

гаем воспользоваться микрозаймом по сниженной процентной ставке в центре «Мой бизнес» или взять льготный банковский кредит для открытия бизнеса. Можно также принять участие в программе грантовой поддержки для молодых предпринимателей до 25 лет или социальных предприятий.

Вообще линейка займов СОФПП состоит из восьми продуктов: «Старт», «Развитие», «Доверие», «Франшиза», «Моногород», «Стартовый уверенно», «Антикризисный» и «Самозанятым». Так, заем «Старт» можно взять с первого дня регистрации ИП или юрлица. Средства можно использовать практически на любые нужды бизнеса, в том числе рефинансирование существующих кредитов. В рамках программы предусмотрена возможность отсрочки

погашения основного долга до трех месяцев.

Максимальный размер льготного займа составляет 5 млн рублей, исключение составляют самозанятые, сумма займов которым ограничена 500 тысячами.

Один из самых популярных у предпринимателей инструментов финансовой поддержки — поручительства СОФПП по кредитам для малого и среднего бизнеса. При этом для оформления гарантийной поддержки не нужно приходить в Фонд, все происходит в банке, куда предприниматели обращаются за кредитом. В числе банков-партнеров Фонда — уже больше 30 кредитных организаций, в том числе крупнейшие федеральные и региональные банки.

Отмечу, что в прошлом году СОФПП в два раза увеличил максимальный объем финансовой поддержки в виде поручительств — с 50 до 100 млн рублей. По объему оказанной предпринимателям гарантийной поддержки Свердловская область находится на втором месте в России после Москвы.

Рекомендую предпринимателям следить за новостями на сайте СОФПП, обращаться к нам на горячую линию либо через социальные сети. ■

странице «ВКонтакте» мы подробно разбирали все нюансы подачи заявки. Для этого лучше привлечь специалиста по составлению сметы проекта, — прокомментировал директор департамента инновационно-технологического развития СОФПП **Александр Обоскалов**.

Руководитель направления малого бизнеса департамента корпоративного бизнеса УБРИР **Сергей Чунтонов** посоветовал при создании культурных проектов попробовать использовать спонсорские пакеты: «Многие крупные компании, в том числе банки, стараются собрать аудиторию, чтобы расширить свою клиентскую базу. Поэтому возможна коллаборация крупных компаний с предпринимателями, работающими в сфере креативных индустрий, по принципу «наша реклама — ваши артисты».

Кроме того, представитель УБРИР раскрыл одну из важных причин живого общения банков с субъектами МСП:

— Сегодня мы наблюдаем, что бизнес меняется — как в целом, так и по отдельным направлениям. Поэтому для нас участие в таком мероприятии — это возможность получить обратную связь, узнать экспертное мнение о том, какие продукты востребованы бизнесом с точки зрения банковского обслуживания.

### Кейс 3: пошив спортивной одежды

Свой бизнес **Альберт Абдулов** начал вести в 2018 году с реализации в собственных магазинах Ека-

теринбурга спортивной одежды американского бренда. В период пандемии зарегистрировал торговую марку BERHI и начал размещать заказы на пошив спортивной одежды в рамках контрактного производства. В 2022 году компания открыла в Екатеринбурге собственный швейный цех по изготовлению сумок и трикотажных изделий, а позже расширилась и переехала на новую площадку 230 кв. метров.

За последний год компания выпустила более 10 тыс. изделий. Главные направления — производство мерча (корпоративной одежды для различных спортивных организаций и команд) и развитие собственного бренда спортивной одежды (подробнее см. «Бренд по имени Солнце», «Э-У» №4 от 26 марта 2024 г.).

— В будущем планируем улучшать возможности производства за счет приобретения (в том числе в лизинг) разных типов оборудования по брендированию и автоматизации. Это позволит нам увеличить скорость создания продукции и снизить расходы на услуги, — сообщил о своих планах **Альберт Абдулов**. — Для реализации наших планов требуется льготный заем на приобретение оборудования и консультации специалистов. Ощущаем постоянную нехватку оборотных средств, потому что вся наша продукция передается заказчиком на условиях постоплаты.

По лизингу оборудования базовый аванс в компании «Балтийский лизинг» составляет от 5%. Максимальный срок договора лизинга — пять лет, но в отдельных случаях могут увеличить до семи и даже до десяти лет. «Балтийский лизинг»

участвует в государственных программах субсидирования легкового транспорта и грузовой техники, субсидия может достигать 12% от стоимости приобретаемого имущества.

— На российском рынке работают более 500 лизинговых компаний, большинство из них уходят в сервис. Услуги оказывают одинаковую (предоставление финансирования), а сервис — разный, он связан с получением не процентного дохода. Например, у нас есть отдел клиентского сервиса, он оказывает услугу по доставке оборудования, — пояснила директор филиала компании «Балтийский лизинг» в Екатеринбурге **Лариса Гартвич**.

Помимо прочего, компания Альберта Абдулова ищет новые каналы продаж, в том числе цифровые. Одно из предложений на эту тему высказал руководитель проектов по развитию сервисов и цифровых решений для бизнеса макрорегиона «Урал» Т2 **Роман Цыкало**:

— Формировать целевую аудиторию и проводить SMS-рассылку позволяет сервис «SMS-Таргет». Например, это могут быть родители детей, занимающихся спортом, или те, кто интересуется ресторанами или доставкой готовой еды в определенном районе города. Таким образом предприниматель сможет привлекать новых клиентов, а также взаимодействовать со своими действующими клиентами.

Собственным опытом цифровых продаж поделился руководитель кадрового агентства «МеньшиковHR» **Андрей Меньшиков**:

— Продавать услугу кадрового агентства тоже очень непросто. В этом бизнесе пять лет назад я

## ТЕЛЕКОМ-ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА

Современные телекоммуникационные сервисы помогают предпринимателям эффективно выстраивать работу с персоналом и клиентами, поделился руководитель проектов по развитию сервисов и цифровых решений для бизнеса макрорегиона «Урал» Т2 Роман Цыкало



— Если говорить про предпринимательство, то помимо предоставления услуг мобильной связи мы предлагаем малому бизнесу ряд полезных сервисов. Их эффективность связана с современными трендами на рынке: привлечение новых и удержание действующих клиентов, поиск персонала, оптимизация бизнес-процессов. Самые популярные бизнес-сервисы Т2 — Корпоративная АТС, сервис «SMS-Таргет», услуга «Контроль сотрудников».

Стандартная проблема для предпринимателей — много времени и ресурсов тратится на поиск сотрудников. Сервис «SMS-Таргет» помогает искать кандидатов на вакансию среди тех, кто ищет работу.

Другой вопрос, которым задаются предприниматели: «Кто будет пользоваться моей услугой или покупать продукт?» Решение «SMS-Таргет»

хорошо справляется и с этой задачей. Предприниматели с помощью сервиса проводят рекламные SMS-рассылки для целевой аудитории своего бизнеса, а также взаимодействуют с уже имеющейся клиентской базой для повышения лояльности (например, автоматически поздравляют клиентов с днем рождения либо уведомляют о каких-то событиях или акциях).

Как еще можно автоматизировать работу с клиентами? Например, при первом обращении можно направить ему SMS-визитку. С такой задачей отлично справляется наше решение — корпоративная АТС, которая вобрала в себе все преимущества облачной телефонии без сложных настроек и покупки дорогостоящего оборудования. В этот сервис заложен огромный функционал: многока-

нальный номер, голосовое приветствие, запись звонков и статистика, SMS-опции, речевая аналитика, интеграция с CRM-системами, короткая нумерация и многое другое. При этом в сервисе простой, интуитивно понятный личный кабинет, в нем есть подсказки в каждом разделе. Предприниматель сможет с этим справиться без привлечения специалиста. И в то же время у нас работает отличная группа поддержки, которая в онлайн-режиме, в том числе по звонку, может проконсультировать по любому вопросу.

В части работы сотрудников с клиентами очень эффективен инструмент записи звонков. Он позволяет не только записывать все входящие звонки, но и анализировать их, а также транскрибировать голос в текст, то есть получать текстовый файл разговора, подсвечивать какие-то важные моменты.

Возможность интеграции CRM-системы с корпоративной АТС позволяет вести весь спектр взаимодействий с клиентом в одном окне. И если в компании сменился сотрудник, предприниматель все равно сохранит у себя на едином ресурсе всю историю общения, записи всех звонков с конкретным клиентом.

начинал как фрилансер и понял, что менеджеры по продажам, кол-центры не так эффективны. Самый простой и быстрый путь – использовать лидогенерацию (процесс привлечения и сбора контактов потенциальных клиентов) через таргетинг. Например, размещение рекламы в Яндекс.Такси, по итогу 2023 года стоимость входящего лида, перешедшего в контракт, для нас составляла 400 рублей. Это копейки по сравнению со средним чеком на наши услуги — 80 тыс. рублей. Главное — найти хорошего маркетолога.

### Кейс 4: производство пищевого оборудования

Уральский завод пищевого оборудования (УЗПО) основан в 2015 году, зарегистрирован в Екатеринбурге. Специализируется на производстве оборудования для пищевой промышленности, включая разработку под ключ линий для выпуска молочных продуктов. Производственный процесс организован в арендованном помещении, где работают станки, являющиеся собственностью УЗПО.

На заводе заняты 15 сотрудников, за 2023 год достигнута выручка 100 млн рублей. Компания запустила более 25 линий переработки молока по всей России и в странах СНГ, а также в Монголии и Таиланде, что указывает на успешную стратегию расширения и укрепление позиций на рынке (подробнее см. «Молочные реки и сырные берега», «Э-У» №23–26 от 26 июня 2023 г.).

— Наша цель — достичь к 2030 году размера годовой выручки в один миллиард рублей и сде-

лать Екатеринбург центром пищевого машиностроения, — заявила соучредитель и генеральный директор УЗПО Юлия Скурихина. — Для этого у нас есть два плана развития. Первый план — производственный. Если мы беремся за проект по запуску линий переработки молока, то как минимум 80% оборудования для такой линии должны производить сами. С этой целью нам нужно расширять производственные мощности и увеличивать количество инженеров и рабочих. Второй план — проектный, который предполагает развитие отдела продаж и работу с другими производителями оборудования. То есть планируем зарабатывать на реализации проекта под ключ, с минимальным использованием собственного оборудования. Также в планах открытие ремонтно-механической мастерской для ремонта сложного зарубежного оборудования, видим в этом потребность у рынка. Видимо, придется совмещать все. Потребности в поддержке нашего бизнеса: наем и обучение сотрудников по рабочим специальностям, лизинг оборудования, цифровизация бизнес-процессов.

Присутствующие на мероприятии эксперты посоветовали четче определиться с планом развития компании.

— Проведите сессию стратегического планирования, пригласите экспертов, определите реально достижимые цели. А потом с этим планом приходите в наш Фонд, — обозначил алгоритм действий Александр Обоскалов из СОФПП. — Мы подскажем, где взять ресурсы на реализацию намеченных задач, подберем оптимальный процент по

заемным средствам, при необходимости выддим поручительство по кредиту.

Со своей стороны, Лариса Гартвич из «Балтийского лизинга» выразила заинтересованность в сотрудничестве с заводом в части реализации его продукции:

— Мы, как лизинговая компания, готовы рассмотреть возможность поддержки проекта УЗПО по продаже пищевого оборудования. Активно знакомимся в настоящее время с новыми производителями и поставщиками, разрабатываем совместные программы. В частности, поставили себе цель больше работать с аграриями, потому что их очень сильно субсидирует государство.

А функции набора и обучения новых сотрудников Андрей Меньшиков из «МеньшиковHR» предлагает субъектам МСП передать на аутсорсинг:

— В числе наших клиентов — малый и средний бизнес. В таких компаниях, как правило, решением кадровых вопросов занимается сам директор. Но сегодня это требует гораздо больше времени, чем год-два назад. Поэтому подбор сотрудников можно передать на аутсорсинг кадровому агентству. У нас два основных продукта: рекрутинг (классический подбор персонала) и проведение для организаций тренинга «Как продать вакансию».

### Кейс 5: производство трансформаторов

Предприниматель Александр Бутылкин основал завод «Трансформатор-Реж» в 2010 году. Предприятие специализируется на производстве силовых

## КРЕДИТЫ — ЭТО ЛИШЬ МАЛАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ БАНКА С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ

Управляющий банка ВТБ в Свердловской области

**Валентина Жильцова** дала практические советы предпринимателям в работе с финансовым сектором

Мой опыт работы с малым и средним бизнесом больше 25 лет, я помню, как учет предпринимателей из палаток на рынке велся еще в тетрадках. Сегодня я вижу, как эти же люди выходят на международный рынок, представляя крупные федеральные торговые сети. Это интересная сфера работы, потому что мы, банкиры, помогаем развитию бизнеса, проходим вместе с начинающим предпринимателем весь этот сложный путь. И я прекрасно понимаю, как сложно бывает в самом начале. Считаю важной и интересной прошедшую практическую сессию «Пять экспертов», организованную журналом «Эксперт-Урал».

Позволю себе дать несколько советов предпринимателям и обрисовать возможности, которые им готов предоставить ВТБ, на примере проектов нашей сессии.

### Ресторанный бизнес

На мой взгляд, это одно из перспективных направлений для бизнеса в Свердловской области. По данным областного министерства АПК, оборот в сфере общественного питания Свердловской области за девять месяцев этого года составил 96,3 млрд рублей. В регионе действуют 8 тысяч объектов общепита. В течение 2024 года открылся 261 новый. Наши данные тоже говорят о том, что это одна из наиболее активно развивающихся отраслей малого и среднего бизнеса — на долю компаний торговли и общепита приходится более 35% кредитного портфеля банка, выданного предпринятиям СМБ в регионе. С начала года портфель вырос на 10%.

масляных трехфазных трансформаторов мощностью от 63 кВА до 1600 кВА, в том числе с нестандартными техническими параметрами, также производит комплектные трансформаторные подстанции. Недавно на заводе освоено новое направление по модернизации и ремонту крупногабаритных высоковольтных трансформаторов.

Предприятие располагает в Реже тремя цехами общей площадью более 2,5 тыс. кв. метров и земельными участками площадью свыше 16 тыс. кв. метров. Заложены фундамент под строительство еще одного цеха по сборке трансформаторов площадью 1100 кв. метров. Имеется собственная подстанция, грузовой и легковой транспорт, спецтехника.

На заводе работает 45 человек. За 2023 год здесь выпущено плюс модернизировано около 300 трансформаторов (в том числе нестандартных), изготовлено 55 трансформаторных под-

Между тем растет и конкуренция, большое количество новых игроков на рынке заставляет тщательнее подходить к выбору своих ниш, позиционированию и анализу конкурентной среды. Сейчас очень популярно увлечение здоровым образом жизни среди молодежи и людей среднего возраста, огромную роль в оценке предприятий питания стала играть скорость доставки блюд. Возможно, именно такие критерии, на которые указывают гости, могут послужить зоной роста для бизнеса. Еще одним вариантом, откуда можно почерпнуть идеи для развития своего дела, может стать опыт франчайзеров системы быстрого питания.

Эксперты банка обладают широкой базой и накопленным опытом других бизнесов, у них есть соответствующие компетенции. Кроме того, у ВТБ есть отдельные удобные сервисы для поддержки именно ресторанного бизнеса: сервис ВТБ.Чаевые+, позволяющий принимать безналичные чаевые по QR-коду, удобный эквайринг и низкие комиссии за прием оплаты через систему СБП. Все это можно использовать, сокращая себе путь к успеху.

### Производственный бизнес

В этом направлении ключевое значение имеет обеспеченность компании оборудованием. К сожалению, сейчас позволить себе приобретать новые станки или комплектующие в кредит могут далеко не все. Решением может стать лизинг оборудования, привлечение партнера или инвесторов. В ВТБ мы готовы помочь предпринимателям струк-

турировать бизнес-проект и подобрать оптимальную программу кредитования из актуальных. Я бы рекомендовала привлекать специалистов банка и не стесняться консультироваться у них по вопросам оформления проекта, чтобы получить выгодные условия финансирования. С учетом курса государства на поддержку отечественной промышленности условия по программам льготного кредитования могут измениться, и вы сможете перекредитоваться на более выгодных условиях или субсидировать ставку.

— У нас нет проблем со сбытом, наоборот, «прячемся от клиентов», — утверждает Александр Бутылкин. — Думаем о том, как нам производить больше в существующих условиях. Помимо строительства нового цеха планируем в будущем возведение еще двух цехов. Просим помочь найти партнера для организации на базе нашего завода совместного производственного предприятия (например, совместно с китайскими производителями, хотим скрестить китайское оборудование и наши технологии). Цель создания СП — выйти на более масштабное производство трансформаторов за счет обновления станков и оборудования, с применением наработанных собственных технологий.

турировать бизнес-проект и подобрать оптимальную программу кредитования из актуальных. Я бы рекомендовала привлекать специалистов банка и не стесняться консультироваться у них по вопросам оформления проекта, чтобы получить выгодные условия финансирования. С учетом курса государства на поддержку отечественной промышленности условия по программам льготного кредитования могут измениться, и вы сможете перекредитоваться на более выгодных условиях или субсидировать ставку.

### Развитие инновационных компаний

В последние годы активно развивается бизнес, связанный с цифровыми технологиями. Это перспективное направление, которое позволяет за короткий срок реализовать большие и яркие проекты. Зачастую такие проекты очень быстро вырастают из смелой идеи, когда человек начинает свое дело как самозанятый. Мы в ВТБ уделяем большое внимание самозанятым, у них бывают очень интересные стартапы. В такой работе важна именно сервисная составляющая банковского бизнеса, чтобы начинающий предприниматель смог переложить сопутствующие вопросы на банк или его партнеров и сосредоточиться на развитии своего дела. И банки, в частности ВТБ, готовы идти по этому пути.

Резюмируя, скажу, что сегодня банк перестает быть просто кассой, где можно получить деньги на развитие бизнеса или провести свои расчеты с клиентами. Современный банк для бизнеса — это набор сервисов и комплексный подход к развитию предпринимателя с самого начала, со статуса самозанятого и до серьезной структуры, даже корпорации. ВТБ постоянно инвестирует в развитие сервисных продуктов, повышает качество взаимодействия с бизнесом и поддерживает идеи, которые в конечном счете помогают развивать экономику нашей страны.

Эксперты посоветовали обратиться за контактами потенциальных китайских партнеров в Генеральное консульство КНР в Екатеринбурге. Хотя понятно, что создание совместного предприятия — путь очень долгий. И здесь гораздо перспективнее выглядит самостоятельное развитие предприятия, тем более что оно использует собственные разработки. А первоначальные инвестиции на реализацию новых промышленных проектов (порядка 100 млн рублей) все-таки можно попробовать получить и вложить при поддержке государства, сформировавшего национальные проекты до 2030 года, в которых развитие промышленности — один из приоритетов. Кроме того, для размещения новых производств можно воспользоваться уже действующими на Урале инвестиционными площадками с рядом преференций, такими как ОЭЗ «Титановая долина».



Павел Кобер

# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ – ПУТЬ К ВЫСОТАМ В БИЗНЕСЕ

Предприниматель, основатель электромашиностроительного предприятия «ЭНСОНС», предпочитает нанять для операционного управления генерального директора, а самому сосредоточиться на стратегических проектах

Фото компании «ЭНСОНС»



Александр Зырянов в этом году вошел в шорт-листы сразу двух премий Свердловской области — «Коммерсант года» и «Номер один в динамике производства»

**С**обственник и директор по маркетингу завода «ЭНСОНС» **Александр Зырянов** называет себя человеком-проектом. В интервью журналу «Эксперт-Урал» он рассказал, как ему удалось с нуля создать крупнейшее в СНГ производство продукции по компенсации емкостных токов (КЕТ) с миллиардным оборотом.

— Почему вы не возглавляете собственное предприятие?

— Советом учредителей мы решили, что собственникам нужно сконцентрироваться на стратегических вопросах, а для операционного управления пригласить генерального директора, профессионального процессного управленца, который делает это лучше нас — предпринимателей.

В целом я системный человек. Закончил с красным дипломом УрФУ, получив специальность «стандартизация и сертификация», изучал системы менеджмента качества (СМК) в разрезе стандартов ISO 9000. Но рутинная деятельность, постепенное совершенствование — это не совсем моя история. Я больше человек-проект, мне ближе проектное управление, снятие ограничений системы посредством воздействия на локальные параметры, значительно повышая эффективность всей системы в целом.

По окончании вуза работая на заводах, с самого начала был вовлечен в реализацию проектов. На Заводе буровой техники им. В.Воровского занимался проектом по внедрению СМК. Решив задачу, через два года двинулся дальше, попал в сферу электроэнергетики, на

завод «РосЭнергоТранс» (сегодня известен под брендом СВЭЛ). Руководил проектом по внедрению СМК там, и компания стала первой в регионе, прошедшей сертификацию в Британском институте стандартов.

— Что вас подвигло заняться собственным бизнесом?

— После успешного завершения проекта по сертификации СМК на РосЭнергоТрансе погрузился там в вопросы продаж. Именно тогда почувствовал в себе задатки предпринимателя. Открыл первое представительство завода по СЗФО в Санкт-Петербурге. После чего был назначен руководителем по управлению всеми представительствами завода. Далее возглавил департамент продаж самого нового на тот момент заводского продукта —

# Мы почти не покупаем комплектующие, делаем их сами. При этом свыше 95% материалов отечественные; проектируем так, чтобы в текущих условиях не зависеть от импорта



Заготовительный участок цеха сборки дугогасящего оборудования

трансформаторных подстанций. Параллельно учился для прокачки управленческих и маркетинговых знаний. Часто посещал выставки в СНГ, Азии, Европе, что способствовало расширению кругозора. В какой-то момент понял, что перерос роль наемного сотрудника и уехал в Англию учить язык, за год освоил его до уровня B2, что позволило лично вести переговоры с иностранными партнерами. Например, был проект в составе международной команды по выводу на рынок РФ производителя РПН (важный элемент силового масляного трансформатора) из Китая, где моя роль состояла в маркетинговом сопровождении.

По возвращению в 2014-м открыл компанию «ЭНСОНС», которая выросла в крупнейшее в своей нише электромашиностроительное предприятие.

— *Занимаетесь не только производством, но и разработками?*

— У нас несколько патентов. Наш девиз — комплексно, функционально, надежно. Логика в том, что мы одни отвечаем за работу всей системы КЕТ. Это отличает нас от других производителей и импортирует нашим заказчикам. У нас самая широкая на рынке номенклатурная матрица по КЕТ. Мы делаем маслонеполненные и сухие реакторы, шкафы систем автоматиче-

ского управления, резисторы, трансформаторы и т.п. Все вместе это работает как единая комплексная система.

Техпроцесс с высокой глубиной переработки — более 75%. Мы почти не покупаем комплектующие, делаем их сами. При этом свыше 95% материалов отечественные; проектируем так, чтобы в текущих условиях не зависеть от импорта.

— *Как удалось с нуля и за короткий срок создать такое производство?*

— Мой бекграунд связан с работой на производстве. Занимаясь внедрением СМК, я много общался с технологами, конструкторами, производственниками. Этот опыт дал полное понимание, как работает производственная система.

При этом я все время учился. В УСИБ получил повышение квалификации в части проектного управления. Освоил важные методологические инструменты, которые всегда использую при реализации проектов. Закончил курс «Финансовый директор» в Высшей экономической школе — понимание процессов, проектов и экономической составляющей дало мне уверенность в развитии бизнеса.

И я убежден, что успех любого проекта — заслуга команды, которую, конечно, формирует руководитель. Сейчас у нас порядка 20 руко-

водителей топ-уровня, все эксперты по своим направлениям, всего на предприятии работает 170 человек.

— *Какие проекты впереди?*

— Компании в этом году десять лет, за это время мы достигли оборота почти в миллиард рублей. Мы постоянно реинвестируем, максимально вкладываем обратно в предприятие. Например, сегодня осваиваем производство многообмоточных трансформаторов. Это проект связан в том числе и с импортозамещением китайской продукции.

Сейчас я сосредоточен на стратегическом и проектном управлении. Среди реализуемых проектов — создание системы управления по отклонениям. С этой целью работаем над автоматизацией сбора и обработки данных, на основе которых принимаются решения. Другие проекты — внедрение ERP, технооружение и т.п.

Есть, конечно, и другие интересы. Будучи аспирантом РАНХиГС, исследую вопросы потенциала цифровизации бизнес-экосистем. Опубликовал несколько научных статей. При этом меня интересует наука не в чистом виде, а в ее практическом применении. Цифровизация бизнес-экосистем — это тот процесс, в который должна погрузиться компания «ЭНСОНС», да и весь B2B рынок в целом. ■

Юлия Колесникова

# УСПЕВАТЬ ЗА РОСТОМ

У энергокомпаний Урала есть серьезный вызов: им надо строить мощности быстрее, чем идет застройка массовым и индивидуальным жильем пригородов мегаполисов. И строить надо — на фоне санкций, высоченной ключевой ставки и дефицита кадров. Как справлялись энергетики в 2024 году и что их ждет в 2025-м — в материале «Эксперт-Урал»



**П**оследние несколько лет жилищное и индивидуальное строительство, подогрешаемое льготной ипотекой, било все мыслимые рекорды. 2022 год стал для индивидуального жилищного строительства по объемам ввода самым успешным с 2017 года, 2023 год по этому показателю был в среднем на 30% лучше 2022-го. Например, на Южном Урале при сравнении данных за январь 2023 года с январем 2024 года Челябинскстат получил рост суммарных показателей в обычном жилищном строительстве в 1,7 раза, а в сфере ИЖС — в 3,1 раза.

Учитывая, что строительство идет в основном в пригородах и там, где газа нет и не будет еще лет десять, вся нагрузка по отоплению ложится именно на электросети, мощностей не хватает. И в Челябинской области весь 2024 год ПАО «Россети Урал», например, занималось реконструкцией ключевых центров питания с увеличением мощности. Речь идет о модернизации ПС 110 кВ «Паклинская» в Челябинске, ПС 110 кВ «Кременкуль» и «Алишево», ПС 35 кВ «Долгая» в Сосновском районе Челябинской области. Это все подстанции, которые позво-

лят сократить дефициты мощности именно в быстрорастущих пригородах Челябинска. В перспективе компании придется решать проблему дефицита мощности территорий Сосновского района Челябинской области на западном берегу Шершневого водохранилища, где ведется активная застройка. Тут нужна новая подстанция, и проектирование подстанции 110 кВ «Малиновка» в рамках процедуры технологического присоединения уже началось.

Вокруг столицы Башкирии Уфы, в окрестностях Иглино и Алаторки, ИЖС также

набирает обороты. Чтобы выполнить обязательства, «Башкирэнерго» реконструирует подстанцию «Гвардейская» и одновременно строит подстанцию «Алаторка» и связывающую их 8-километровую высоковольтную линию электропередачи. Тут активно ведется техприсоединение новых потребителей: например, во входящем в Уфимскую агломерацию Иглинском районе компания в 2024 году построила 4,2 км ВЛ 10 кВ, 7,6 км ВЛ 0,4 кВ, поставила под напряжение 26 ТП 10/0,4 кВ. К сетям подключено 1236 потребителей.

В Перми тоже активно выполняется технологическое присоединение социальных объектов, жилищных комплексов и объектов индивидуального жилищного строительства. Так, создана электросетевая инфраструктура для новых школ по улице Ветлужской в Перми, в селах Култаево, Лобаново, Гамово, деревне Кондратово Пермского муниципального округа, в селе Доег Юсьвинского муниципального округа, в селе Нижний Сып Уинского муниципального округа.

В Тюмени, где энергоинфраструктура новее, чем во всех остальных регионах Большого Урала, упор сделали на модернизацию: только во втором полугодии 2024 года в Тюменском районе «Россети Тюмень» модернизировали 146 энергообъектов. По данным компании на 1 ноября, в 11 муниципальных образованиях выполнен «беспрецедентный в истории региона» объем технических мероприятий по увеличению трансформаторной мощности и пропускной способности линий электропередачи. Полностью обновлены 105 трансформаторных подстанций. На них вместо силового оборудования мощностью 250 кВА установлены трансформаторы 400 кВА и 630 кВА, а также новые автоматические выключатели, разрядники и разъединители. В результате этого мощность энергообъектов выросла от 1,5 до 2,5 раза.

### Гражданка — на выход

Но в 2024 году росло не только ИЖС, но и обычное жилищное строительство, вслед за этим успевали энергетики: например, «Россети Урал» продолжает проект по модернизации и переустройству электросетевой инфраструктуры 35–110 кВ: уже ввели в работу ПС 110 кВ «Пышма» для электроснабжения потребителей в ближайшем пригороде Екатеринбурга, компания проводит масштабную реконструкцию подстанции 110 кВ «Свердловская» в Екатеринбурге.

Для северной части города выполняется реконструкция аналогичного объекта в южной части Екатеринбурга — подстанции «Керамик». Энергетики компании оказывают максимальное содействие в реализации крупного инвестиционного проекта «ВИЗ Правобережный», кото-

## ” Три года назад на энергорынке России работало чуть меньше 1,7 тысячи территориальных сетевых организаций, к 2025 году их останется порядка 350

рый включает в себя строительство жилых кварталов и возведение сети уличного освещения в Верх-Исетском районе Екатеринбурга.

В Тюмени филиал ПАО «Россети» — МЭС Урала успешно завершил комплексную программу по замене вводов на одной из ключевых в энергосистеме Тюменской области подстанции 500 кВ «Тюмень».

Одним из ключевых объектов в Перми стала реконструкция подстанции 110/10 кВ «Краснона» для обеспечения электроснабжения активной жилой застройки, которая ведется в Свердловском районе Перми.

Реконструкция подстанции позволила повысить и надежность электроснабжения таких значимых потребителей, как предприятия «ОДК — Пермские моторы» и Центра гемодиализа.

И действительно, за ростом промышленности — и военной и гражданской — энергетикам тоже надо успевать. Они ведут реконструкцию подстанций для обеспечения заводов; месторождений; особых экономических зон; логистических центров и пр.

В 2024 году по сравнению с 2023-м резко и существенно выросли объемы средств, направляемых на реконструкцию, модернизацию и пр. Так, в ПАО «Россети Урал» сказали, что ремонтная программа увеличилась на 667 млн рублей и составила 7 миллиардов; объем финансирования инвестиционной программы — 23 млрд рублей. В «Россети Тюмень» упоминают, что и их ремонтная программа увеличилась на 10%. Она составила 5,4 млрд рублей, общая — порядка 15 миллиардов.

«В 2023–2024 годах завершился ряд крупных инвестпроектов, поэтому можно будет наблю-

дать небольшой спад инвестиционной активности компаний», — говорится в отраслевом обзоре «Инвестиционные проекты в электроэнергетике и тепло- и водоснабжении РФ. Проекты первой половины 2024 года». С июля 2025 года тарифы на электроэнергию для населения будут проиндексированы на 12,6%, на газ — на 10,3%, такое повышение должно поддержать инвестиционную привлекательность отрасли.

Отметим, что есть и системные проблемы: например, еще в начале 2024 года АО «Кузбассэнерго» («Сибирская генерирующая компания») заявляло о планах в июле текущего года приступить к модернизации энергоблока №1 Рефтинской ГРЭС, которая должна была продлиться до конца 2025 года. Введенная в 1970 году Рефтинская ГРЭС — вторая по мощности тепловая электростанция в России (после Сургутской ГРЭС-2) и крупнейшая, работающая на твердом топливе.

К работам на энергоблоке №4 планировалось приступить в июле 2025 года и завершить их в конце 2026 года. Но работы снова отложены. Гендиректор «Кузбассэнерго» **Виктор Лариошкин** говорит, что задержка вызвана срывом сроков поставки оборудования.

«К работам на энергоблоке №1 мощностью 300 МВт приступим в 2025 году, модернизацию блока №4 на 500 МВт переносим на 2026 год. Отставание связано с тем, что изготовитель турбин срывает сроки поставки оборудования. Задержка по турбине для блока №1 составляет уже полтора года», — заявил Лариошкин.

«В такой ситуации находится не только «Кузбассэнерго», но и другие энергетические предприятия РФ. Многие машиностроительные заводы перегружены заказами и, как и почти все промпредприятия сейчас, сталкиваются с дефицитом кадров. Неприятный момент состоит в том, что за невыполнение заявленных проектов по модернизации объектов в рамках ДПМ штрафы получает энергокомпания, хотя в срыве сроков не виновата», — ранее объяснял он задержку в интервью «Интерфаксу».

### СТОять — бояться?

Однако главные вызовы — не в объемах ремонтных работ (тут энергетики уже давно действуют по принципу «будут деньги, будет и работа») и даже не в том, что машиностроительные предприятия не успевают за растущей энергетикой. Крупные сетевые компании все получили статус системообразующей территориальной сетевой организации. «Статус СТСО — серьезная ответственность, в том числе и социальная», — подчеркивает глава ПАО «Россети Урал» **Дмитрий Воденников**.

Понятие системообразующей организации в сферу электроэнергетики ввели с 1 сентября

2024 года. СТСО являются едиными центрами ответственности, которые осуществляют функцию одного окна для потребителей услуг по передаче электроэнергии.

По сути, только СТСО вступает в договорные отношения с потребителями услуг по передаче электроэнергии и получает от них плату за такие услуги, то есть является единственным котлодержателем. Речь идет о так называемой системе «котел сверху». «Мы считаем, таким образом удастся решить проблемы с платежами», — обновывал в 2023 году позицию Правительства России по введению СТСО замминистра энергетики РФ **Евгений Грабчак**.

Во-вторых, за СТСО закреплена исключительная функция по заключению договоров, оказанию услуг по передаче электроэнергии потребителю. Это следует из идеологии «котла сверху». В-третьих, СТСО будет исполнять функции единственного центра ответственности за надежное энергоснабжение потребителей, а также обязанности по обеспечению эксплуатации бесхозяйных электросетевых объектов. Так, если собственных ресурсов небольших сетевых компаний недостаточно, то именно СТСО является гарантом устранения последствий масштабных

аварий на сетях. СТСО также является гарантом «подхвата» сетей бывших ТСО при утрате ими статуса и отсутствии иных лиц, заинтересованных в получении прав на эти сети.

Основной правовой механизм состоит в том, что СТСО обязана со всеми ТСО (территориальными сетевыми организациями), которые находятся в зоне ее функционирования, заключить договоры о порядке ликвидации на основании решений регионального штаба последствий аварий, договоры об использовании объектов электросетевого хозяйства в случае несоответствия их владельца критериям и договоры, которые позволяют осуществлять функции по передаче и по техприсоединению на сетях, собственники которых лишены статуса ТСО. С 2025 года для сохранения статуса ТСО компании потребуются владеть сетями протяженностью минимум 300 км и трансформаторными подстанциями мощностью не менее 150 МВА.

Инфраструктуру организаций, лишившихся тарифа из-за несоответствия критериям, также подхватит СТСО.

К СТСО применяются особые критерии, им могут соответствовать только крупные организации. Это и подтверждает выбор СТСО:

в 69 регионах России СТСО стали «Россети», на Дальнем Востоке — ДРСК (входит в «РусГидро»), в Татарстане, Башкортостане, Иркутской области — местные энергокомпании. С 1 января 2025 года им должны быть безвозмездно переданы все электросетевые активы, находящиеся на балансе МУПов и ГУПов. Также с 1 мая к СТСО уйдут все бесхозяйные объекты.

Таким образом, сетевой рынок ждет чистка от небольших компаний. На начало 2022 года, по данным Минэнерго, в России работало чуть менее 1,7 тыс. ТСО. В 2023 году их число сократилось до 1,3 тыс., в 2024-м — примерно до 980. К 2025 году, по прогнозам ведомства, в стране останется порядка 350 сетевых организаций. В каждом регионе будут работать только три-пять компаний. С точки зрения надежности, возможно, это и отличный шаг, но небольшие ТСО активно конкурировали в сегментах, в которые крупные организации неохотно заходили из-за малой выгоды. Например, брали себе на баланс сети садоводств.

Предстоящий год должен показать первые итоги внедрения института СТСО, его эффективность в плане снижения количества нештатных ситуаций и скорости их ликвидации. ■

## ТЮМЕНЬЭНЕРГОПРОЕКТ СОЕДИНЯЕТ БЕРЕГА



Генеральный директор компании «ТюменьЭнергоПроект» Юрий Антропов

О реализации технически сложного и значимого для всего Уральского федерального округа инфраструктурного проекта рассказал главный инженер проекта «ТюменьЭнергоПроект» **Антон Ходырев**:

— Ежегодно отмечаемый в нашей стране День энергетика установлен в память о дне, когда был принят план государственной электрификации России (22 декабря 1920 года). Это профессиональный праздник всех работников энергетической промышленно-

сти, поддерживающих и развивающих энергоинфраструктуру в российских регионах, даже на самых отдаленных территориях.

Среди значимых инфраструктурных проектов, реализуемых сегодня в Уральском федеральном округе, большой переход линии электропередачи (ЛЭП) протяженностью 9 км, из них 1,2 км через Обь. Линию тянут к поселку Кирпичный и прилегающим территориям в Ханты-Мансийском автономном округе.

Пока здесь функционирует автономная энергетика: электричество вырабатывают дизельные электростанции. Строительство ЛЭП позволит большой электроэнергетике перешагнуть на другой берег Оби. Это обеспечит надежное круглогодичное электроснабжение потребителей отдаленных территорий и сократит объемы дизельного топлива, поставляемого в поселок в рамках северного завоза.

Проект большого перехода ЛЭП через Обь разработан специалистами проектной организации «ТюменьЭнергоПроект». Осваивая передовые технологии, применяя современные методы проектирования, наша компания выполняет полный комплекс проектно-изыскательских работ не только в области проектирования объектов большой энергетики, но и в сфере обустройства месторождений нефти и газа, а также гражданского проектирования.

Обский проект состоит из трех этапов, общая длина воздушной ЛЭП напряжением 10 киловольт — 9 км, из них переход над рекой Обь составляет более 1,2 км.

Чтобы выполнить речной переход одним пролетом, по проекту нужно возвести две мощные опоры высотой 58 метров (на крутом берегу) и 94 метра (на пологом берегу). Применены опоры ВЛ классом напряжения 330 киловольт. С учетом рассчитанных нагрузок определены и свайные основания под такие опоры.

В пролете перехода над рекой Обь предусмотрены пролета, где в качестве наружных слоев взамен круглых использованы проволоки Z-образного профиля, что дает возможность получить наружный слой практически идеально гладким. Плотная компоновка (заполнение до 98,5%) позволяет значительно снизить коэффициент аэродинамического сопротивления, поэтому провода типа Z испытывают меньшие механические напряжения. Такое решение снижает риски выхода воздушных линий из строя при возникновении повышенных нагрузок в виде шквалистых ветров и гололедно-изморозевых отложений. Кроме того, данная конструкция позволяет увеличить эффективное сечение провода, а значит, пропускную способность ЛЭП.

Проведенная экспертиза проекта большого перехода ЛЭП через Обь подтвердила правильность всех расчетов ТюменьЭнергоПроекта. Проект успешно сдан заказчику. Своей работой компания доказывает свою способность выполнять масштабные проекты под ключ на уровне высоких стандартов качества.

По словам заказчика и генерального директора **Юрия Антропова**, результат превзошел все ожидания, подтвердив способность компании реализовывать самые сложные инженерные решения.

<https://www.72tep.ru>



Фото Павла Кобера

# Строительство

## **СТРОЙКА ВОШЛА В ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ КРИЗИС .....38**

Индустрия рассчитывает пережить спад за счет альтернативных инструментов продаж, запаса прочности и диверсификации

## **МЫ НЕ ПРОДАЕМ УЧАСТКИ, МЫ СОЗДАЕМ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ .....44**

Как построить в городской черте коттеджный поселок, который не просто станет зоной комфорта, а позволит сформировать уникальное сообщество

## **СИЛА БРЕНДА .....46**

Очередной этап спада на рынке жилищного строительства менее болезненно пройдут надежные девелоперы с хорошей репутацией

Ирина Перечнева

# СТРОЙКА ВОШЛА В ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ КРИЗИС

Индустрия рассчитывает пережить спад за счет альтернативных инструментов продаж, запаса прочности и диверсификации



Фото Павла Кобера

**В** центре всеобщего внимания в этом году оказался рынок жилой недвижимости.

Рынок практически враз лишился уже ставших привычными стимулов. Завершение основной льготной программы летом подвело черту под четырехлетним этапом поддержки

спроса через дешевый кредит. Надежды на оставшиеся специальные программы не оправдались. Формально продукты в рамках программы «Семейная ипотека» и «ИТ-ипотека» в банковской линейке есть, но их финансирование из бюджета быстро завершилось. Когда и в каком объеме правительство откроет лимиты

банкам в следующем году, пока неизвестно.

Поддержать спрос на жилье за счет рыночного кредита в условиях рекордно высокой ключевой ставки весьма проблематично.

Как рынок жилой недвижимости будет адаптироваться к новым условиям? Об этом эксперты рассказали на круглом столе «Будущее строительной отрасли и российских городов» в рамках конференции «Российские регионы в фокусе перемен»\*.

\* Конференция организована Институтом экономики и управления УрФУ, Уральским федеральным университетом, АЦ «Эксперт» и журналом «Эксперт-Урал»

## В стадии готовности к кризису

Главная претензия регулятора к девелоперам, которая и подтолкнула государство менять стимулы, — недостаточный объем предложения. По этой причине на фоне высокого спроса начали стремительно расти цены на новостройки.

«Судя по одному из ключевых индикаторов — объему жилья в стадии строительства, эти претензии обоснованны. С момента запуска льготной программы ипотечный портфель удвоился, цены выросли в два-три раза, а объем текущего строительства увеличился лишь на 15%. То есть государство стимулировало отрасль достаточно серьезно, но при этом рынок не получил адекватного роста объема предложения», — отмечает руководитель аналитического центра Уральской палаты недвижимости **Михаил Хорьков**.

Хотя, по наблюдению Михаила Хорькова, в разрезе городов реакция на стимулы получилась контрастная: «На Дальнем Востоке, где спрос поддерживался очень дешевым кредитом под 2%, два крупных рынка все же смогли конвертировать ипотечные стимулы в существенный рост. Это Хабаровск и Владивосток, в этих локациях объем строительства вырос в три раза, но надо понимать, что это динамика с очень низкой отметки».

Среди крупных рынков по стране, которые все же смогли нарастить объем предложения, — Тюмень, Тула, Екатеринбург. На другом полюсе — Санкт-Петербург, где объем текущего строительства просел на 45% в условиях льготной ипотеки. На Урале к числу таких рынков относится Уфа.

Объем продаж в рамках договоров долевого участия за 9 месяцев 2024 года, по расчетам Михаила Хорькова, заметно снизился: «Понижительная динамика зафиксирована практически по всем городам по итогам девяти месяцев. Исключение — Санкт-Петербург, Москва и Казань, в этих городах пока еще шел рост, но я думаю, что по итогам года и на этих рынках мы увидим снижение. Но при этом объем реализации в 2024 году был выше, чем в 2022 году».

На ценовых параметрах сжатие стимулов пока не отразилось. Цены на новостройки до октября в экспозиции в большинстве городов не снижались, исключение составляет Краснодар, но это очень специфичный рынок.

Рынки по-разному реагируют на внешние стимулы еще и в силу отличий конкурентной среды среди застройщиков. «Например, в Омске доля пяти крупнейших девелоперов в объеме продаж составляет 80%, а в Екатеринбурге — меньше 35%. Екатеринбургский рынок — самый высококонкурентный из городов-миллионников. Город пережил настоящий девелоперский бум, и новые компании сюда продолжают выходить. Это один из фак-

## Спад на рынке — прогнозируемый.

### Кто подготовился, тот выдержит

торов, который не позволяет в Екатеринбурге сильно разгоняться ценам на новостройки», — отмечает Михаил Хорьков.

По словам эксперта, структура сделок в последнее время изменилась: «Если на пике развития рынка до 90% сделок проходило с привлечением кредитных ресурсов, то в сентябре-октябре показатель снизился до 63–64%, а в ноябре упал до 55%. Остальной объем жилья реализовывается за счет наличных средств покупателей, что позволяет поддерживать продажи, но с другой — создает риски, потому что покупатель при желании впоследствии может расторгнуть сделки с применением рассрочки. К тому же рассрочка не наполняет эскроу-счета. В этом заложен потенциальный рыночный риск для отрасли, но многое будет зависеть от управления продажами конкретного застройщика».

### Искусство кризисных продаж

Между тем, как показала дискуссия, сегодня рассрочка — это наиболее распространенный механизм продаж.

По словам коммерческого директора «ЛСР. Недвижимость — Урал» **Артема Минаева**, такой способ приобретения жилья стал пользоваться популярностью после отмены основной льготной программы с июля этого года: «Заклучение договоров в рассрочку помогает и застройщикам, и клиентам. И доля таких сделок в продажах растет. Если раньше на нее приходилось до 10%, то сегодня этот инструмент занимает уже треть в структуре продаж. Все застройщики, и наша компания в том числе, начали адаптироваться к новым условиям».

По мнению Артема Минаева, в следующем году, если не будет финансирования льготных программ со стороны банков, доля рассрочки, возможно, вырастет еще больше.

Директор по продажам в Екатеринбурге компании «Унистрой» **Вадим Герасимов** считает, что в текущей ситуации стоит идти по пути повышения ценности продукта: «Конечно, отрасли сейчас важно как никогда выдерживать сроки сдачи объектов. В части инструментов продаж нужно искать альтернативы».

Продажи в рассрочку, по словам Вадима Герасимова, в компании есть, но занимают не более 10%: «Кроме того, мы используем программы субсидирования с банками. В каждом проекте применяется свой инструментарий».

Компания «Унистрой», по словам Вадима Герасимова, активно использует еще и нормы федерального закона о жилищных накопительных кооперативах (ЖНК): «Мы давно с этим инструментом работаем и сформировали достаточно большой пул пайщиков. Да, застройщик в этом случае деньги получает не сразу, порядка двух лет проходит, но для нашей бизнес-модели это не критично».

Целесообразность разработки новых инструментов видят и в тюменской группе компаний «ТИС».

«В целом по отчетам крупных тюменских компаний видно, что за сентябрь-октябрь у некоторых доля рассрочки уже превысила 60%. Мы сейчас используем стандартную программу рассрочки, которая предлагается до ввода объекта, но разрабатываем и более сложный продукт. Будем анализировать рынок и искать альтернативы, возможно, присмотримся к ЖНК», — рассказывает руководитель PR и маркетинга ГК «ТИС» **Алла Власова**.

И альтернативы, вероятно, будут появляться. По словам руководителя по маркетингу СЗ «Экологика» **Кристины Главацкой**, отрасль переживает далеко не первый кризис, так что опыт есть: «Текущую ситуацию мы воспринимаем как рабочую. То есть мы не видим пока предпосылок для паники. Существенную роль в том, как рынок пройдет очередной сложный этап, играет устойчивость бренда застройщика, его финансовое положение. Возможно, отдельные компании и не справятся с трудностями, произойдет чистка строительной отрасли, аналогичная той, что прошла на банковском рынке. Но сильнейшие выживут. Людей, нуждающихся в улучшении жилищных условий, достаточно много. Сейчас мы настроены на то, чтобы дать возможность покупателям инструменты для приобретения квартиры. При этом важно создать для покупателя безопасную среду и сфокусироваться на заботе о клиенте. Для этого мы работаем над упрощением процесса покупки с максимальным выбором инструментария, это позволит клиентам легко и быстро реализовать сделку».

По словам Кристины Главацкой, ее компания, в частности, применяет продажи с рассрочкой на 36 месяцев: «Такой инструмент позволяет клиенту за три года купить свою квартиру, при этом без переплаты процентов банкам».

Кризисы в экономике — явление не новое, они стали сокращаться по длительности, но происходят все чаще. Соответственно, надо быть к ним готовыми — это новая реальность рынка.

## У РЫНКА ЕСТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ

Если банки займут конструктивную позицию, девелоперы без потерь переживут этап охлаждения спроса на новостройки, считает председатель совета директоров Группы компаний «АПРИ» **Алексей Овакимян**



— Изменение условий стимулирования рынка жилья, конечно, окажет влияние на спрос. Позиция правительства нам в общем понятна. Государство стремится остановить рост цен. Это можно было бы сделать через наращивание объема предложения. Раз спрос есть, его надо удовлетворить, и тогда цена сбалансируется. Решено было пойти другим путем.

Но никаких оснований для катастрофы мы не видим. У отрасли есть запас прочности, поскольку рынок недвижимости несколько лет работал с хорошей доходностью. Поэтому многие компании, и наша в том числе, несмотря на меры по охлаждению строительства жилья, смогут развиваться.

Рынок жилой недвижимости отличается высокой инерцией, мы не можем срочно сократить объем ввода быстро, потому что должны реализовать свои обязательства в рамках договоров проектного финансирования. Да, новых проектов сейчас будет запускаться меньше, и это отразится на предложении в 2026 году. А запущенные проекты все равно нужно достраивать. Очень многое будет зависеть от позиции банков, потому что объем продаж в предыдущие годы был сформирован банковскими продуктами. Доля девелоперских и ипотечных кредитов в активах банков — максимальная за все время. Если банки будут идти навстречу, понимая ситуацию на рынке и предлагая актуальные решения, выйдут и банки и застройщики. Отложенный спрос

есть, он большой и связан даже не только с нехваткой в России жилого фонда, но и с потребностью в изменении качества жилья. Обеспеченность жильем у нас в 2 раза ниже, чем в развитых странах. Требования к качеству жилых комплексов очень изменились. Проекты, дизайн, благоустройство, умные сервисы, доступность инфраструктуры современных комплексов очень контрастирует с жильем прошлого века. При этом большинство населения страны проживает в домах, построенных в период с 1945 по 1990-е годы и не соответствующих современным требованиям.

Соответственно, «охлаждение рынка» при росте доходов населения просто переносит этот спрос на какое-то время, стерилизуя его на депозитах под 20+% годовых. В стране 52 триллиона депозитных рублей и 32 тысячи хрущевок только в городах-миллионниках.

При этом мы довольно часто слышим призывы развивать арендное жилье. Сама по себе идея выглядит привлекательно, но с точки зрения интересов инвестора такая модель экономически невыгодна. Доходность по арендному жилью очень низкая. Временно это и можно рассматривать как одно из решений, сейчас можно провести секьюритизацию избыточных квадратных метров через специализированные фонды. Пока жилье не продается — его можно сдавать в

аренду, дожидаясь спроса. Да, не самое выгодное решение, но тем не менее и такой вариант есть смысл рассмотреть.

Государство предлагает активнее использовать инструменты фондового рынка. Наша компания, в частности, уже шесть лет является эмитентом облигаций, выпустила и погасила цифровые финансовые активы, сделала IPO на Мосбирже. Многообразие источников финансирования создает устойчивость для бизнеса. Чем больше инструментов, тем больше шансов пережить любые воздействия на рынок.

Нет у нас опасений и относительно инвестиционного спроса. Мы часто слышим о том, что в текущем моменте вложения в недвижимость конкурируют с депозитом. Но это будет продолжаться недолго. Ставки по вкладам меняются, и меняются довольно быстро, а недвижимость будет приносить доход длительные время, обеспечивая не только арендный доход, но и рост капитализации. Именно на это мы и опираемся при формировании нашей стратегии. Глобальный спрос на недвижимость нового формата в стране не удовлетворен, и регулятор, приостановив программы стимулирования, просто переносит решение задач на будущее. А с точки зрения долгосрочных перспектив инвестиции в недвижимость остаются для людей привлекательными.

Конечно, в будущем задача повышения обеспеченности жильем должна решаться девелоперами вместе с государством. Для того чтобы жилье соответствовало требованиям потребителя, необходима соответствующая инфраструктура. И после снижения рыночной стоимости кредитов застройщики готовы этим заниматься в партнерстве с государством.

На это обращает внимание руководитель направления коммерческой недвижимости и инвестиций компании «Кулиговская и партнеры» **Алина Буслова**: «В период турбулентности выиграет высокоэффективный, тот, кто оптимизирует свои бизнес-процессы, кто научился максимально быстро диверсифицировать свой продукт».

По словам Алины Бусловой, сегмент элитной недвижимости, в котором работает ее компания, по-другому переживает изменение стимулов со стороны спроса: «Как раз в силу высокой диверсификации продукта мы не видим сильной просадки. Отчасти это связано с меньшей долей ипотеки в структуре продаж в сравнении с другими сегментами. Наш потребитель стремится вложить собственные средства в недвижимость, считая это наиболее надежным активом».

Но поскольку доходность арендного жилья низкая на фоне дорогих депозитов, инве-

сторы, по словам Алины Бусловой, активно интересуются коммерческой недвижимостью: «А возможность приобретать такие активы есть. Застройщики возводят жилые комплексы с обширной инфраструктурой в шаговой доступности для жителей, создавая экосистемы. На коммерческие объекты — офисы и street retail (торговые помещения. — Прим. ред.) — сейчас невероятно высокий спрос. Так что диверсификация бизнеса является одним из фундаментов устойчивости застройщика, особенно в сегментах, где есть ограниченное предложение и высокий спрос».

### Новые ниши

Одним из перспективных направлений следующего года может стать индивидуальное жилищное строительство (ИЖС), и это связано с изменениями законодательства. Теперь механизм сче-

тов эскроу распространяется и на семент ИЖС.

«Банк ДОМ.РФ первым на рынке запустил ипотеку на ИЖС по договору подряда с использованием счетов эскроу летом прошлого года. Параллельно в рамках кредитного продукта «ИЖС-Подряд» мы начали предоставлять специальный кредит подрядчикам на строительство индивидуальных домов для граждан, чьи средства размещены на счетах эскроу. По новым правилам ипотечные средства клиента хранятся в банке на специальном счете и передаются подрядчику после окончания строительных работ. Кредит подрядчику предоставляется в форме возобновляемой кредитной линии сроком до двух лет по ставке от 1%, компании возвращают заемные средства после завершения строительства дома и получения средств со счетов эскроу. Погашать проценты при этом можно ежемесячно или после завершения строительства. Такой механизм обеспе-

## НЕДВИЖИМОСТЬ ОСТАЕТСЯ НАДЕЖНЫМ ИНВЕСТИЦИОННЫМ АКТИВОМ

В условиях инфляции и роста цен вложения в недвижимость является самым понятным способом сохранения сбережений, отмечает директор по продажам и маркетингу компании АО СЗ «РСГ – Академическое» (ГК «КОРТРОС») **Нина Голубцова**



— **Какое влияние на спрос жилья в новостройках оказало изменение стимулов со стороны государства?**

— Отмена программы льготной ипотеки, конечно, повлияла на рынок. При этом в условиях инфляции и роста цен вложения в недвижимость в России продолжают оставаться самым понятным способом сохранения сбережений.

К рыночным изменениям постепенно адаптируются и девелоперы, и покупатели. Основные инструменты, которые сейчас используются

при покупке – субсидированная и траншевая ипотека, рассрочки, различные специальные скидки. И они дают свой эффект. Взаимодействие с банками позволяет нам формировать максимально выгодные условия и преференции для наших покупателей.

— **Конкурентная среда на рынке жилищного строительства в Екатеринбурге достаточно сильная. Каким объектам сейчас отдает предпочтение покупатель?**

— Да, сегодня в Екатеринбурге широкий выбор недвижимости. Несомненный плюс Академического — комплексный подход к развитию территории, одновременное строительство жилья и инфраструктуры. В этом году стартовал квартал «Новая Олимпиада» — финальная застройка с выходом в Преображенский парк, продолжается строительство «Первого Академа» на въезде в район и космического квартала «Спутник-1».

Развивается социальная инфраструктура. В этом году у нас начала работать еще одна школа, она стала уже шестой в нашей застройке. Открылась новая поликлиника для взрослых — крупнейшая в Екатеринбурге.

Так что теперь в зависимости от сценария жизни наши покупатели при выборе недвижимости ориентируются на близость к паркам, новым медицинским или образовательным учреждениям, спортивным объектам, к транспорту. ■

## МЫ ВХОДИМ В ОРГАНИЗОВАННЫЙ КРИЗИС

Строительная отрасль научилась грамотно оценивать риски и уметь ими управлять, отмечает коммерческий директор Группы компаний «ИКАР» **Владимир Щеколдин**



— Первое полугодие этого года в нашей компании было достаточно успешным, в том числе и на рынке Екатеринбурга. Здесь мы только начали запускать новые проекты. Три квартала продажи росли, снижение началось только во второй половине года. Но мы были к этому готовы и думаем, что постепенно будем возвращаться к показателям, которые были до введения льготных программ господдержки. Раньше на рынке с помощью ипотеки заключалось больше 80% сделок, сейчас их доля стала заметно меньше. Мы провели работу с банками и разработали альтернативные варианты продаж, это продукты, построенные с приме-

нением рассрочки платежа и программы субсидирования ставки по ипотечному кредиту с банками. Поскольку мы компания относительно небольшая, мы можем позволить себе индивидуальные программы для покупателей, и это тоже поддержит продажи.

Опыт у нас есть, строительная отрасль уже не первый раз переживает спад, но нынешний кризис я бы охарактеризовал как организованный, он не хаотичный. Поэтому в целом для отрасли он не создаст проблем, не будет нарушений прав доль-

щиков, застройщики все равно достроят объекты. Покупатель точно не пострадает.

Выдержать спад позволит еще и более высокий уровень компетенций застройщиков. У всех стало больше понимания, как работать на пике роста рынка, а как формировать стратегии в период спада. Застройщики понимают, что в любом случае за провалом будет подъем. Государство не может поддерживать спрос вечно. Правительство за последние годы и так сделало немало для строительной отрасли. Конечно, рост ключевой ставки не позволит нам поддерживать продажи за счет рыночной ипотеки. Но как только кредит станет дешевле, мы сможем использовать и этот инструмент. И это понимание дальнейшей траектории развития вселяет оптимизм. Конечно, мы прорабатываем и стрессовые сценарии, чему нас опять же научил предыдущий опыт. Но сейчас мы умеем грамотно оценивать риски и управлять ими. ■

чивает дополнительную финансовую защиту для покупателей и способствует росту доверия к строительным компаниям», — рассказывает руководитель розничных продаж в Екатеринбурге банка ДОМ.РФ **Илья Коробицын**.

Еще одна перспективная ниша, на которую стоит обратить внимание в рамках курса диверсификации, — социальные объекты. При сворачивании стимулов жилищного строительства государство не будет снижать объем финансирования этого направления.

На это обращает внимание заместитель директора Аналитического центра «Эксперт» **Кристина Чукавина**: «Согласно новой версии Комплексной государственной программы «Строительство», сформированной на 2024–2028 годы, почти 70% адресного финансирования проектов будет идти на транспорт-

ную и социальную инфраструктуру, причем на последнюю приходится половина объема».

К тому же в этих сферах у индустрии накоплен достаточный опыт применения инструментов государственно-частного партнерства. На рынке в последние годы растет число проектов с использованием ГЧП. Тем более что их поддержка заложена в программу «Инфраструктурное меню».

Как показало исследование АЦ «Эксперт», потребность в строительстве и реконструкции социальных объектов достаточно высока.

«Несмотря на внушительную динамику развития социальной инфраструктуры, ее дефицит все еще остается проблемной зоной многих городов. Отчасти это связано с рассинхронизацией объемов ввода жилья и социальных объектов. Прирост ввода жилья в 2023 году по всей

стране составил рекордные 13,7% к 2022 году. А школ городам по-прежнему не хватает. Численность обучающихся во вторую и третью смены снизилась лишь на 0,3%», — приводит данные Кристина Чукавина.

И это одно из потенциальных направлений, где девелоперы могут предложить свои компетенции в период снижения активности в жилищном строительстве.

Реализовать такие проекты поможет опора на новые технологии. В этом убежден главный архитектор и управляющий партнер компании «ИТЕМ» **Андрей Софронов**. «В числе таких решений, в частности, BIM-технологии. В этом случае используется информационное моделирование объекта строительства, в результате которого создается его цифровая модель. Это позволяет контролировать

## СОЦИАЛЬНЫЙ ВЕКТОР

Застройщики готовы вместе с государством развивать социальную инфраструктуру, но для этого требуется совершенствование законодательства, отмечает коммерческий директор компании «Практика»

**Ксения Плешкова**

— За последние годы роль девелопера в развитии городов кардинально изменилась. Сейчас застройщик воспринимается гораздо шире, чем компания, которая только возводит квадратные метры. Мы входим в новую стадию развития. Большое внимание сейчас уделяется вопросам благоустройства, вложению в социальную инфраструктуру, формированию сообществ в наших жилых комплексах. Кроме того, мы готовы участвовать в создании рабочих мест рядом с нашими жилыми комплексами.

И эффект от реализации таких стратегий ощущают сразу три стороны. Для государства это развитие территорий и снижение социальной напряженности. Застройщик получает возможность повысить рентабельность проекта как минимум на 10%, потому что потребителя уже не интересует точечная застройка, он хотел бы видеть полноценную городскую инфраструктуру в шаговой доступности. Но при этом важно



еще и наличие рабочих мест вблизи жилых комплексов, люди сегодня не готовы тратить свое время на длительные перемещения до работы. Так что жители города тоже получают плюсы.

Наша компания стремится работать именно в этой концепции, но мы сталкиваемся со множеством вопросов. Формирование законодательства в этой области только началось. Городам не хватает транспортной инфраструктуры, а реализация комплексных проектов требует строительства новых дорог и развязок. Необходимы условия участия застройщиков в создании социальной инфраструктуры. Сейчас мы начинаем совместно прорабатывать регламенты взаимоотношений между застройщиками и государственными органами власти по вопросам КРТ, это важная, большая и интересная работа.

## СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Нужно быть готовыми к разным сценариям и идти по пути диверсификации, считает исполнительный директор екатеринбургского подразделения девелоперской компании «Партнер»

**Михаил Оганян**

— Мы все видим изменение условий работы застройщиков на рынке многоквартирного жилья. Наша компания, как и все участники рынка, ощущает падение спроса. В Екатеринбурге мы возводим мультиформатный жилой комплекс «Совушки». В нашем проекте большую долю занимают многоквартирные дома высотой до 4 этажей.

Охлаждая рынок, регулятор стремится остановить рост цен. В статистике это еще не отражается, но реальная стоимость сделок сейчас ниже, чем декларируемая. Большинство участников рынка применяют систему скидок при продажах. Второй распространенный инструмент — предоставление рассрочек. С одной стороны,

это позволяет привлечь покупателей, но надо понимать, что при продаже в рассрочку у застройщика будет низкая наполняемость счетов эскроу.

Выход видится в диверсификации продукта. И мы, в частности, уже пошли по этому пути. Компания развивает проекты, где есть разные форматы недвижимости — индивидуальные дома, таунхаусы, многоквартирные секции. Конечно, подход нужен сбалансированный, возможно, где-то придется притормозить темпы. Но строительная отрасль отличается большой инерцией. В моменте мы не сумеем остановить те про-



екты, которые уже находятся в активной стадии.

Можно, конечно, попробовать опираться на предыдущий опыт. Такие кризисы строительная отрасль уже проходила не раз. Во всех случаях спада ключевая ставка резко росла и потом резко снижалась. А судя по риторике регулятора, сейчас мы входим в этап длительного периода высокой ключевой ставки. И это означает, что рыночные ставки по ипотечным кредитам останутся высокими продолжительное время. Важно максимально эффективно использовать ту подушку, которая накоплена в прошлые годы. Возможно, придется какие-то проекты остановить или попробовать по-другому привлекать деньги, например, используя инструменты закрытых паевых инвестиционных фондов.

В прогнозах мы принимаем во внимание рост себестоимости, это связано с ростом стоимости как труда, так и материалов. Поэтому в целом девелоперам надо готовиться к различным сценариям.

стоимость продукта на всех его стадиях».

К числу перспективных направлений Андрей Софронов также относит применение в строительстве зданий готовых конструкций («Prefab»): «Особенно эффективны они могут быть в проектах комплексного освоения территории».

В этом вопросе в помощь девелоперам, по мнению директора Урало-Сибирской геоинформационной компании **Александра Алябьева**, придут еще и современные технологии на основе данных: «Они позволяют получить полноценную информацию о рельефе, состоянии коммуникаций и так далее. Все данные собираются с помощью дистанционного зондирования с использованием беспилотной авиации, которые обрабатываются и эксплуатируются программно-аппаратным комплек-

сом 3D-СИТИ. Ядро комплекса — реалистичные виртуальные 3D-стереомодели территорий — позволяют качественно выполнять проектирование социальных и жилых объектов».

Таким образом, рынок, по мнению Михаила Хорькова, в очередной раз входит в стадию перезагрузки: «Особенность нынешнего этапа в том, что умные застройщики оказались к этому готовы, в отличие, например, от 2015 года. Текущий спад был достаточно прогнозируемый. Кто подготовился, тот выдержит».

## Уроки кризиса

Но при этом отрасли и государству важно еще и извлечь уроки из предыдущего этапа развития рынка.

Генеральный директор Фонда «Институт экономики города» **Александр Пузанов** считает, что на этот раз нужно не просто пережить кризис, но и найти новые форматы долгосрочного развития рынка жилищного строительства.

«В каждый кризис отрасль обещает разобрататься со структурными дисбалансами, но когда экономика восстанавливается, застройщики продолжают работать в той же модели. А ее основными чертами является узость продуктового набора, который находит спрос. Это продажа квартир для быстрой фиксации прибыли и уход в новые проекты», — формулирует вызовы Александр Пузанов.

По словам эксперта, в рамках этой модели девелопмент идет в сторону освоения платеже-

## В ПОИСКАХ АЛЬТЕРНАТИВЫ

На рынке ипотеки идет активная разработка новых инструментов, в том числе и для решения кадровой проблемы предприятий, считает заместитель управляющего по развитию розничного бизнеса ПСБ в Екатеринбурге **Юлия Малясова**

— Рынок ипотеки переживает этап трансформации. Мы прогнозируем в следующем году сдержанный рост этого сегмента. Но в целом рынок продолжит развиваться, потому что потребность в улучшении жилищных условий у людей остается. Семьи будут оценивать, что выгоднее — брать в аренду жилье или приобретать недвижимость. Многие выберут второй вариант. Поэтому ипотека в любом случае останется в линейке наших продуктов. Хотя сама линейка,

конечно, изменится. Можно предположить, что появятся индивидуальные программы, над которыми банки, и ПСБ в том числе, начинают работать.

Многое будет зависеть от стратегии финансового учреждения. Например, ПСБ обладает опытом совместной реализации проектов по строительству жилья для сотрудников предприятий ОПК. В работе сейчас нахо-



дится несколько проектов в Свердловской области и других регионах. И мы видим возможность развития такого взаимодействия с предприятиями и дальше. Компаниям всех уровней и отраслей сегодня приходится решать задачу привлечения персонала. Конкурировать только на уровне заработных плат довольно сложно, потому что их и так все повышают. Иногда помощь в решении жилищного вопроса становится весомой частью социального пакета работодателя и убедительным аргументом для работника принять предложение о трудоустройстве. Конечно, такие проекты не компенсируют полностью участникам рынка снижение доступности ипотечных программ. Но поиск новых инструментов необходим, и он активно идет на рынке.

## УМНЫЕ СТИМУЛЫ

Цифровые сервисы становятся значимым элементом повышения привлекательности жилья, считает директор по работе с массовым сегментом Екатеринбургского филиала «Ростелеком» **Елена Комона**

— На популярность жилья в новостройках влияет множество факторов. Это и планировка, и локация. Но в последнее время немаловажную роль в повышении продаж стали играть еще цифровые сервисы в новых жилых комплексах.

Учитывая этот запрос, Ростелеком постоянно совершенствует сервис «Умный Дом». Поначалу в него входила услуга видеонаблюдения, а затем функционал был существенно расширен. Сейчас базовый набор включает в себя контроллер (центр умного дома) и набор

устройств и датчиков, необходимых для максимального комфорта в управлении и контроле квартиры.

Это комплексное решение, которое учитывает интересы как застройщика, так и потребителя. Застройщик за счет минимальных дополнительных затрат на квадратный метр значительно повышает привлекательность квартиры, а потребитель получает жилье, оснащенное



современными цифровыми сервисами с возможностью их масштабирования.

Согласно опросам и экспертным оценкам, в ближайшие пять лет до 75% новостроек сегменте жилья бизнес-класса будут оснащены умными системами. Для домов комфорт-класса этот показатель предполагается на уровне 45–50%. Но на наш взгляд, есть все основания для проникновения такого сервиса и в сегмент экономкласса. В октябре мы уже представляли участникам рынка умную квартиру с очень разными решениями. В рамках базового тарифного плана можно формировать различные варианты, которые подойдут в том числе для жилья экономкласса. И это будет дополнительным стимулом для определенных категорий покупателей к тому, чтобы приобретать именно такие квартиры.

способного спроса все более низких групп населения по уровню дохода: «Это привело к ситуации, которую специалисты описывают термином шринкфляция. То есть попытка за счет уменьшения характеристик продукта сохранить должный платежеспособный спрос. В результате начиная с 2017 года средний размер вновь вводимой жилой единицы в многоквартирном доме стал меньше, чем средний размер квартиры в существующем жилищном фонде».

По мнению Александра Пузанова, в случае продолжения этой тенденции в стране сложится неплохая обеспеченность жильем в жилых единицах, но это не сулит ничего хорошего: «У многих домохозяйств будет по две жилые единицы, но ни одна из них не будет устраивать семьи по качеству проживания».

Александр Пузанов полагает, что рынку, возможно, стоит вернуться к удовлетворению запроса аудитории с более высокими доходами: «А этот сегмент предъявляет спрос на квартиры большой площади. Но для этого

нужен продукт с другими характеристиками. Его пока нет, но как только такой продукт появится, потребитель его примет».

Другое направление, над которым стоит подумать и государству, и бизнесу, по мнению эксперта, это развитие арендного жилья.

Пока таких экспериментальных домов всего по России около 50. Кроме того, реализуются проекты строительства арендного жилья при поддержке Банка ДОМ.РФ. Но все это на уровне экспериментов и проектов, реализуемых в ручном режиме.

«Главная причина — нам не удалось сформировать постоянный дешевый источник фондирования. Для этого нужно убедить государство осуществить стартовые вложения, показать, что эта модель работает. Именно по такой траектории началось внедрение в начале двухтысячных годов модели развития рынка ипотечного жилищного кредитования», — перечисляет условия Александр Пузанов.

Такие проекты, по его мнению, дают воз-

можность застройщику диверсифицировать бизнес: «Но они характеризуются длительным сроком окупаемости, и поэтому требуют высокого уровня доверия между всеми участниками процесса, включая органы публичной власти».

Еще одним вектором эксперт называет развитие сегмента профессионального строительства индивидуальных домов. Но для этого необходимо создание правовой системы для коттеджных поселков.

По мнению Александра Пузанова, есть перспективы у средне- и малоэтажной застройки: «Но для развития этого сегмента необходимо умное градостроительное регулирование. Опыт показывает, что эффективная плотность застройки может быть достигнута и при гораздо более низкой этажности, при этом для человека создается более комфортная среда в сравнении со сверхвысотной застройкой. Надо просто потратить усилия, чтобы сформировать продукт, который найдет своего покупателя».

Артем Коваленко

# МЫ НЕ ПРОДАЕМ УЧАСТКИ, МЫ СОЗДАЕМ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

Как построить в городской черте коттеджный поселок, который не просто станет зоной комфорта, а позволит сформировать уникальное сообщество

Эксперт - Урал №1, 23 декабря 2024. — 26 января 2025



Фото Алины Мавлевой



Андрей Климанов: «Строительством индивидуального жилья, как и любым другим серьезным делом, должны заниматься профессионалы»

**О**бразцово — жилой поселок, расположенный на Чусовском тракте в лесном массиве. 20 минут из центра мегаполиса — и вы в собственном доме, в окружении природного ландшафта. По сути, это городской малоэтажный жилой комплекс, вся инфраструктура рядом, но ни в какое сравнение с многоэтажками и даже элитным жильем не идет, ведь вы живете на земле, в комфортных условиях. Поселок находится в одном из самых близких к центру Екатеринбурга районе, выделенным генеральным планом развития под малоэтажную застройку. Возведение Образцово началось 17 лет назад. Сейчас 75% поселка застроено. Это дома и таунхаусы. Есть места еще для порядка 30 объектов, плюс к тому около двадцати находятся в стадии проектирования и строитель-

ства. Но имеется важный нюанс: застройщик — компания «Метеорит» — не продает в Образцово земельные участки без подряда. Речь может быть исключительно о цельном продукте — выполненном в едином стиле шале. Как поселку удается придерживаться выбранного концепта, «Э-У» рассказал директор строительной компании «Метеорит» **Андрей Климанов**.

— *Почему именно шале, а не скандинавский дом или русская усадьба?*

— У шале простая идея. Это постройка с покатой крышей, под определенным углом (примерно 22 градуса), с покрытием из керамической черепицы. С давних времен известно, что такой наклон позволяет держать снег на крыше, а это естественный дополнительный теплоизолятор. Такой дом органично вписывается в окружающую среду. Если бы мы строили поселок не в лесу, например, а в поле — уместна бы была, наверное, русская усадьба. Соответственно, скандинавское жилье имело бы место, если бы из окон открывались виды на фьорд. У нас из окон виден пруд с парком водных растений, детские и игровые площадки,

уличное освещение с дизайнерскими фонарями, мини-поле для гольфа.

— *Не может быть, чтобы к вам не приходили клиенты с предложениями о строительстве дома в другой стилистике.*

— Конечно, приходили. И не один раз. Мы последовательно отстаиваем нашу концепцию, рассказываем о ее преимуществах. Это ведь не только архитектурное решение, это философия. Это образ жизни. Ну и, согласитесь, поселок, построенный в одной стилистике, выглядит гармонично. Мы предлагаем два типа недвижимости: готовые таунхаусы и индивидуальные жилые дома, проектируемые под конкретные потребности будущих жителей. Заказчики выбирают преимущественно проекты с домами площадью около 500 кв. метров. Площадь может достигать и тысячи квадратов, включая гараж, баню с бассейном, бильярдную и т.д., все зависит от запросов клиента. Выбор готовых проектов большой — их около 150. Можно взять один из них за базу и привнести что-то свое.

— *Покупка дома — это еще и инвестиция?*

## ПЯТЬ СОВЕТОВ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЖИЛЬЯ:

### 1. Рассматривайте покупку дома как инвестицию.

Это значит, что при его продаже вы не должны потерять свои вложения. Для этого необходимо учитывать несколько важных факторов. Во-первых, выбирайте проверенного и рекомендованного проектировщика и строителя. Во-вторых, внимательно подойдите к выбору локации и обязательно учитывайте розу ветров. В-третьих, изучите проект планировки территории города, чтобы для вас не было неожиданностью строительство под окнами многоэтажек или производственных корпусов.

### 2. Заранее подумайте о логистике.

Важно, чтобы вы заранее простроили все маршруты — от дома до работы, торговых центров, детям — до садика, школы и оценили транспортную доступность с точки зрения качества и загруженности дорог. Кто-то не учитывает железнодорожные переезды или сезонные ремонты дорог, а это обязательно отразится на вашей логистике. Есть ли смысл выбирать локацию, если вам придется два часа в день тратить на дорогу? Это не меньше 10–12 часов в неделю, которые вы могли бы провести с близкими людьми.

### 3. Покупайте дом в организованном и управляемом коттеджном поселке.

Обратите внимание на инфраструктуру внутри поселка. Для комфортного проживания необходимы бесперебойное электроснабжение, водоснабжение, отопление, работа канализации, детские площадки, спортивные объекты, прогулочные зоны. Важные факторы при выборе — наличие ТСЖ, принятые меры по обеспечению безопасности и социальная среда. Если жители отделены друг от друга высокими заборами, построить добрососедские отношения не получится.

### 4. Продумайте проект дома от начала до конца.

Вы должны на старте понимать, какой дом вы хотите построить. Проект детально описывает каждый из основных этапов строительства — от фундамента до отделки. Это не только наглядная визуализация фасадов, интерьеров и ландшафта, но и все инженерные системы, которые без необходимых компетенций выполнить самостоятельно невозможно. Грамотный проект позволит предварительно оценить стоимость строительства, что впоследствии поможет вам сэкономить и нервы, и деньги.

### 5. Перед покупкой дома посоветуйтесь с профессионалами, которым доверяете.

Они обратят ваше внимание на нюансы, о которых вы даже не задумывались. Помогут выбрать участок, оформить ипотеку, если она необходима, подготовить требуемые документы, проект и договориться с подрядчиком.

— Да. Как показала жизнь, готовый дом в Образцово вы можете достаточно быстро продать без всяких потерь. Неважно, какой он будет площади, потому что спрос на готовые дома в Образцово всегда высок. К жителям поселка часто приезжают друзья, знакомые, родственники, и многие из них, прочувствовав уникальность расположения поселка, его внутреннюю среду, приходят к нам с вопросами о наличии готовых домов. Такова специфика русского человека. Все и сразу (*смется*). Если вы пройдете весь путь — от начала до конца, он займет не менее трех лет, я имею в виду — с отделкой дома. Многим хочется пройти его быстрее.

Важно понимать, что недвижимость в Образцово — это еще и нематериальные инвестиции. Это особая атмосфера, это поселковое сообщество, которое поддержит вас во всех благих начинаниях — от субботника до спортивного турнира по волейболу, это безопасность, это социальная среда, где дети спокойно меняют зависание в телефоне на общение со сверстниками, это семейные ценности и домашний уют.

— Почему вы не продаете участки без подряда? Я знаю, что многим покупателям земли нравится строить дома самостоятельно, привлекая подрядчиков только для отдельных работ.

— Думаю, что строительством индивидуального жилья, как и любым другим серьезным делом, должны заниматься профессионалы. Почему-то многоэтажным строительством покупатели земли не занимаются. Все понимают, что это невозможно и даже опасно делать. Никто не собирает автомобили самостоятельно. Здесь точно такая же ситуация. Чтобы получить хороший результат, нужно обладать определенным опытом, компетенциями, репутацией, представлением о современных материалах и инженерном оборудовании. Кроме того, необходим качественный проект, без которого нет смысла вообще браться за стройку. Это, как правило, 7% от стоимости жилья. Это все сложнее, чем может показаться на первый взгляд. И может быть, в этой связи среди жителей Образцово очень много людей с техническим образованием. Мы даже иногда между собой Образцово называем «Поселком инженеров». Они прекрасно понимают, как все устроено, как организованы многие технологические процессы, именно поэтому нам доверяют.

— За конкурентами наблюдаете, что они делают, какие продукты предлагают?

— Скорее всего, мы что-то «срисовали» из зарубежного опыта возведения индивидуального жилья, ну и, конечно, подробно изучили опыт московских поселков. Среди местных строящихся поселков я бы выделил тематические: «Pine Creek» — подходит тем, кто выбрал для себя гольф в качестве спорта и отдыха, «Дубрава» — если ваши

близкие связали свою жизнь с конным спортом или просто дружат с лошадьми... Что касается конкурентных преимуществ: у нас есть свое проектное бюро, бетонный завод, строительное подразделение каменщиков и бетонщиков, оснащенное необходимой техникой и оборудованием, а вместе все это обеспечивает слаженную работу профессиональной команды.

— А когда оставшиеся 50 объектов будут достроены, чем вы будете заниматься? Возьметесь за еще один поселок?

— Мне сложно сказать. Потому что для нас строительство индивидуального жилья — это не про деньги, мы не строим десятки однотипных домов. У нас лимитированный продукт. Мы очень последовательно формируем комфортную среду, в которой живет сообщество друзей. У нас дома не отделены друг от друга пятиметровыми заборами. А это о многом говорит. В Новый год у нас — соревнования салютов, летом на «Open Air» ставим сцену с профессиональным оборудованием и поем, танцуем. Сначала артистов приглашали, теперь сами все организуем, дети в полном восторге. Здесь все друг друга знают, общаются. Оборудовали пляж на водоеме, провели соревнования по пляжному волейболу, поехали в лес на квадроциклах. Если ребенок вышел из дома, ты не бес-

покоишься за него, он точно с соседскими ребятами занят активностями, купается, рыбу ловит или в футбол играет. Но и наедине, безусловно, здесь можно при желании остаться: у вас есть свои 20 соток: участок, на котором всегда можно спрятаться, если грамотно организовать посадки растений и ландшафт...

— Долго заказчик решение о строительстве принимает?

— Всегда по-разному. Кому-то хватает одного визита в поселок. Кто-то продолжает искать и все равно возвращается. Были спонтанные решения, были осознанные. Мы никого не торопим, это ответственный шаг. Дом — это навсегда.

— Проблемы импортозамещения вас затронули?

— Мы добавили еще одного поставщика черепицы. Вот, собственно, и все. Как я уже говорил, у нас собственные ресурсы, бетонный завод, что позволяет сохранять устойчивость к резким изменениям внешних факторов. Внутренней отделкой, фасадом и ландшафтом заказчики занимаются самостоятельно. Здесь можно устраивать конкурсы на самую богатую фантазию (*смется*). Приезжайте, от «Меги» пара минут, и вы увидите невероятные дома, в которые владельцы вкладывают душу.

Ирина Переченева

# СИЛА БРЕНДА

Очередной этап спада на рынке жилищного строительства менее болезненно пройдут надежные девелоперы с хорошей репутацией



Эксперт - Урал №1, 23 декабря 2024. — 26 января 2025  
Фото: компания «ИКАР»

**С**троительный рынок Екатеринбурга за последние годы стал одним из самых высококонкурентных в России. Город привлекает внимание девелоперов из самых разных регионов страны. В частности, свои проекты здесь развивает челябинская Группа компаний «ИКАР». О перспективах развития челябинского застройщика мы разговаривали с коммерческим директором Группы компании «ИКАР» **Владимиром Щеколдиным**.

— **Что стало основанием для выхода на екатеринбургский рынок?**

— Наша компания начинала строить жилые дома в Челябинске еще в 2016 году и продолжает там успешные проекты. За это время накоплен достаточный опыт и заработана репутация надежного застройщика. В линейке есть проекты, как в сегментах эконом-, так и комфорт-класса. Компания еще в прошлом году решила масштабировать бизнес и выйти за пределы домашнего региона. Рынок Екатеринбурга очень емкий, здесь концентрируется большой спрос. Это позволяет реализовать большие объемы и при этом получить хорошую доходность. На этот год пришелся пик активности.

## Принцип рациональности и удобства

— **С каким продуктом компания пришла на рынок?**

— Мы считали перспективным район Академический и развиваем сейчас здесь два проекта.

Жилой комплекс FIRST мы выкупили у группы «Кортрос». Его отличает привлекательность локации. Площадка находится рядом с центральным парком и поликлиникой. Но мы внесли свои изменения благодаря нашим компетенциям: проект доработан с учетом современных запросов покупателей на благоустройство. Для этого мы сделали комфортные места общего пользования и изменили дизайн. Мы решили построить современные площадки и внесли элементы ландшафтного дизайна. И это добавило продукту ценности.

Второй проект мы уже полностью реализуем сами в концепции малоэтажной застройки. Дома в секциях спроектированы на четыре и шесть этажей. Комплекс будет оснащен подземным паркингом, развитой социальной инфраструктурой и благоустроен, сейчас прорабатываем строительство большой прогулочной аллеи, которая будет проходить вдоль всего района, отсюда появилось название квартала «Центральный парк».

Малоэтажные жилые комплексы в пригородах сейчас пользуются большим успехом. Рабочие места находятся в центральной части городов, но многие не хотят там жить, предпочитая более спокойную, уютную атмосферу. На этот запрос и отвечает наш проект.

— **Активный этап территориальной экспансии пришелся на период спада на рынке, как это отражается на реализации планов?**

— Мы к этому оказались готовы, поскольку и отрасль в целом, и наша компания пережили не один кризис. Учитывая изменение портрета

покупателя, мы пересмотрели некоторые планировочные решения. В частности, снизили объем мелких студий, которые были раньше спроектированы в некоторых домах, объединили квартиры. Мы понимаем, что покупатель с инвестиционными целями ушел с рынка. Сейчас люди приобретают жилье для себя. Такой платежеспособный спрос есть, и он концентрируется вокруг создания комфорта. Вообще мы ориентируемся на принцип рациональности и удобства.

## Надежность как фактор

— **Рынок входит в довольно сложный этап работы без привычных ипотечных стимулов, что позволит отрасли преодолеть спад?**

— Выживут застройщики, у которых четкий, понятный, сильный бренд, у них просадки практически не будет. Те компании, которые хаотично присутствуют на рынке, периодически выдают разные продукты, скорее всего, столкнутся с проблемами.

Проанализировав рыночную ситуацию, мы пришли к необходимости пересмотра маркетинговой стратегии. В 2021 году компания решила выходить на новый уровень создания многопрофильного строительного холдинга с федеральными амбициями. Тогда мы посчитали правильным изменить бренд на «White group». Но сейчас мы провели обратный ребрендинг, вернувшись к нашему первичному названию: все-таки у «ИКАР» сложилась устойчивая репутация на рынке, как застройщика.

Замысел ребрендинга состоит в том, чтобы не столько вернуть знакомое название, сколько отразить новый этап в развитии. В группе произошла серьезная трансформация, связанная с применением технологий в строительстве. Сейчас мы используем всю линейку материалов: панель, монолит, газобетон и кирпич. Мы исходим из того, что у каждого дома должна быть своя концепция и история. В целом стремимся поддерживать образ устойчивого игрока, который задумывается о комфорте клиента и постоянном развитии продукта.

— **Какие факторы в текущей ситуации влияют на надежность и устойчивость застройщика?**

— Помимо бренда это еще и возможности поддержки. Направление «ИКАР.Девелопмент» входит большую группу компаний, где строительство — это лишь одно из направлений. В группе есть производственные, логистические активы, а также проекты в сфере туризма. Вхождение застройщика в такой многопрофильный холдинг и позволяет создать устойчивую бизнес-модель. Мы сейчас не только расширяем свой пул объектов, географию присутствия, но и пополняем земельный банк. ■

# Готовые решения (Проф). Налог на добавленную стоимость



# 120

Готовых решений (Проф)

Ежедневное  
обновление!

## В Готовых решениях (Проф):

- ✔ простые и понятные ответы на актуальные вопросы
- ✔ тонкости, нюансы и детали **ТОЛЬКО В ГОТОВЫХ РЕШЕНИЯХ (ПРОФ)**
- ✔ практические примеры
- ✔ формы и образцы документов
- ✔ ссылки на дополнительные материалы по теме

## Рассмотрены вопросы:

- ▶ особенности заполнения декларации по НДС
- ▶ вычеты по НДС
- ▶ заполнение счетов-фактур, в том числе корректировочных
- ▶ детали ведения раздельного учета
- ▶ нюансы восстановления, возмещения НДС
- ▶ принятие к вычету НДС налоговым агентом
- ▶ НДС по экспортным операциям
- ▶ НДС полученных и выданных авансов
- ▶ раздельный учет входного НДС

Подробности в вашем сервисном центре КонсультантПлюс.



**КОНСУЛЬТАНТПЛЮС**  
надежная правовая поддержка  
consultant.ru

ООО «КонсультантПлюсСервис»  
Екатеринбург, ул. Гоголя, д.25а  
Телефоны: (343) 2280030, 2280038  
www.iak.ru

Наталья Кузнецова

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ НА МИЛЛИАРДЫ РУБЛЕЙ

Итоги пятилетнего участия южноуральских предприятий в национальном проекте «Производительность труда» подвели на Челябинском промышленном форуме

Фото пресс-службы Фонда развития промышленности Челябинской области



**На**ледовой арене «Трактор» с 27 по 28 ноября прошел второй Челябинский промышленный форум. Мероприятие объединило более тысячи участников из восьми российских регионов. В рамках форума состоялась межрегиональная специализированная выставка «Техноэкспо. Металлургия. Машиностроение. Агропромэкспо». Свои разработки представили около 70 предприятий, большинство из которых — участники нацпроекта «Производительность труда».

За реализацию мероприятий нацпроекта на Южном Урале отвечают региональные минпром и Фонд развития промышленности. Как отметил министр промышленности, новых технологий и природных ресурсов Челябинской области **Михаил Кнауб**, одна из центральных тем форума — итоги участия в нацпроекте «Производительность труда». Челябинская область присоединилась к нему в 2019 году, и за это время внедрение бережливых технологий доказало свою эффек-

тивность на всех предприятиях-участниках.

Их суммарный экономический эффект, по подсчетам экспертов Регионального центра компетенций (РЦК, создан при Фонде развития промышленности Челябинской области), превысил 2 млрд рублей. В нацпроекте на данный момент уже более 170 предприятий региона, из них свыше ста завершили трехлетнюю программу внедрения бережливых технологий. Целевого уровня развития производственной системы достигли 95% проектов. Внутри предприятий подготовлено более 300 внутренних тренеров и инструкторов, которые смогут обучать коллег методам и инструментам бережливого производства.

«За пять лет бережливые технологии доказали свою эффективность абсолютно на всех предприятиях-участниках. В этом году нацпроект в своем нынешнем виде заканчивается, но работа по повышению производительности труда продолжится в новом, более масштабном федеральном проекте, войти в который смогут

предприятия из большого числа отраслей», — сообщил Михаил Кнауб.

Результаты и наработки предприятий Челябинской области обсудили на круглом столе «Производительность труда — Эффективная экономика». Руководители южноуральских компаний поделились итогами работы в нацпроекте.

## Успешные кейсы

Одной из первых на Южном Урале, еще в 2019 году, в нацпроект «Производительность труда» вступила челябинская компания «ПЕНТА». Директор предприятия **Сергей Щербо** рассказал о сотрудничестве с РЦК. Он отметил, что в начале пути было непонятно, как будет проходить процесс и каким в итоге окажется результат. Но тема была интересной. За счет небольших, но, как оказалось, очень нужных изменений компании удалось заработать деньги, чтобы оплатить проекты, задуманные вместе с экспер-



Группа компаний «ЭлМетро»



Компания «УралСпецТранс»



Компания «УРАЛКРАН»

## Средние показатели завершенных проектов на предприятиях Челябинской области:

- Время протекания процесса снижено на **34%**;
- Незавершенное производство уменьшено на **34%**;
- Выработка увеличена на **42%**;
- Доля предприятий, достигших **5%** прироста производительности труда, — **70,7%**.

тами РЦК. В итоге внедрение бережливых технологий позволило увеличить продажи на 31%.

«Только за этот год из средств, сэкономленных за счет произведенных улучшений, потратили около 50 млн рублей на дальнейшую модернизацию. Сейчас планируем взять у регионального ФРП льготный заем, чтобы еще увеличить выпуск продукции. Все это позволяет повышать зарплату сотрудникам: если в 2019 году оператор получал в среднем 25 тысяч рублей, то теперь — от 60 до 75 тысяч», — сообщил руководитель.

Технический директор Группы компаний «Опытный завод «УралНИИСтром» **Илья Третьяков** тоже поделился итогами участия в нацпроекте. Команде, молодой и голодной до всяческих новаций, предстояло решить амбициозную задачу, поставленную собственниками: «за 10 лет выйти на оборот в 10 млрд рублей». А для этого нужно обеспечить ежегодный прирост в 32%! В 2022 году компания начала работать с экспер-

тами Фонда развития промышленности Челябинской области в региональной поддержке — аналоге нацпроекта «Производительность труда» для МСП. Благодаря этому предприятие достигло показателей для участия в нацпроекте, под требования которого поначалу не подходило.

«Этой осенью подвели итоги работы уже в нацпроекте. В ходе проектов постарались внедрить все возможные инструменты. В результате время протекания процесса снизили на 68%, а выработку увеличили аж на 200%. Сейчас на предприятии запущено 10 разных проектов, и все они будут доведены до финала. Что же касается финансовых показателей, то, хоть год еще не закончен, план уже выполнили — прирост составил необходимые 32%», — подчеркнул Илья Третьяков.

Михаил Кнауб отметил наградами предприятия, добившиеся за пять лет участия в нацпроекте максимальных результатов. Челябинский завод специнструмента

стал лидером по сокращению времени протекания процесса, «УралНИИСтром» — лучшим по увеличению выработки, ТД «УРАЛКРАН» — по сокращению незавершенного производства, ПТК «Союз-Полимер» — по повышению производительности труда.

Начальник производственного управления группы компаний «УРАЛКРАН» **Денис Балабанов** пояснил, почему предприятие обратилось в РЦК: показатели по производительности и прибыли застряли на одном месте.

«Работа с ними стала для нас трамплином, дала толчок к росту. Процесс модернизации продолжается, но можно смело сказать, что сейчас у нас выпуск продукции увеличивается примерно на 30% за год», — сказал Балабанов.

Проект «Производительность труда» продлится до 2030 года как часть нового национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Стать его участниками смогут предприятия из большего числа отраслей, а функционал РЦК будет расширен. ■

# СИНТЕЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Экономический эффект национального проекта «Производительность труда» на свердловских предприятиях превысил четыре миллиарда рублей

Фото пресс-службы РЦК



Свердловский РЦК входит в тройку крупнейших в России, за шесть лет здесь наработан серьезный опыт, собрана сильная команда из двух десятков экспертов

**За** последние шесть лет почти триста свердловских компаний, небольших фирм и градообразующих предприятий подняли эффективность работы подразделений на 50%. Таковы результаты оптимизации пилотных участков в рамках нацпроекта «Производительность труда». В ближайшие годы в него войдут еще 200 свердловских компаний.

Главный инструмент увеличения производительности труда предприятий — методики бережливого производства, такие как картирование потока создания ценности, диаграммы спагетти, матрицы компетенций и другие. С ними сотрудников знакомят и на практике обучают им эксперты Регионального центра компетенций в сфере производительности труда (РЦК) — местного оператора нацпроекта.

— Экономика определяется синтезом трех факторов — это капитал, то есть деньги и средства производства, рабочая сила и технологии. «Производительность труда» — проект, который сфокусирован на всех трех компонентах. В этом и причина его эффективности, — рассказывает **Александр Казаков**, генеральный директор Фонда технологического развития промышленности Свердловской области, на базе которого функционирует местный РЦК. — При этом порог входа в программу минимальный: участие подразумевает организационно-аналитические, а не капиталоемкие «финансовые» мероприятия. Другими словами, участие в нацпроекте не требует больших материальных затрат, но приносит серьезные дивиденды.

## Дораста до нацпроекта

За шесть лет нацпроект охватил отрасли, где занято более 40 млн человек и которые генерируют практически половину валовой добавленной стоимости страны. В Свердловской области в него включились 280 предприятий, в том числе градообразующих, таких как «ВСМПО-АВИСМА», «Уралэлектромедь», Первоуральский новотрубный завод и другие.

70% региональных участников — компании обрабатывающей промышленности, такие как «Спецпрофиль», который оптимизировал выпуск профиля для вентилируемого фасада и поднял выработку этого участка на 33%. Однако кроме них эффективность работы поднимают предприятия самых разных сфер: АПК, такие как «Молочная благодать» (оптимизация процесса фасовки молочной продукции, +10%), производители медицинских изделий («Вега-Про», выпуск электровакуумной печи, +17%), приборостроительные компании («Сенсор», производство индуктивного датчика, +29%).

По статистике, за шесть месяцев участия в нацпроекте компании в среднем поднимают выработку пилотных участков на 50%. Параллельно они сокращают время работы на 42%, а запасы незавершенного производства, по сути, замороженные оборотные средства, на 43%.

Такие же результаты показывает региональный проект «Производительность труда», который свердловские власти запустили в 2023 году для малого и среднего бизнеса. Это клон государственной программы, который отличается менее строгими требованиями к выручке, — 200 млн рублей в год вместо 400 млн, сокращенными сроками участия — четыре месяца вместо шести, и источником финансирования: областной бюджет вместо федерального. Число участников регионального проекта в 2024 году выросло в два раза — с 10 до 20.

Свердловские компании могут принять участие в обеих программах — например, разогнать эффективность с помощью областной поддержки и с ее помощью дораста до федеральной. Так сделал первый участник регионального проекта ReinnolC. В 2023 году производитель теплообменного оборудования поднял выработку производства на 20%, оптимизировав процесс производства теплообменных кожухотрубчатых аппаратов, делая упор на сокращение потерь. А в 2024-м вошел в национальный проект и на 200% увеличил эффективность офисных процессов. На этот раз компания оптимизировала анализ комплексных проектов — направления, которое приносит ей 20% выручки.



Эксперты РЦК работают на предприятиях полгода. Первые три месяца они проводят диагностику — ищут проблемы и способы решить их, — а затем реализуют разработанные мероприятия



Lean-инструменты осваивают на предприятиях и «Фабриках процессов» — центрах практического обучения РЦК. Для участников нацпроекта они бесплатны, на коммерческой основе доступны всем

### «Мы поняли, что можем потерять крупный контракт»

По статистике, более 90% предприятий удовлетворены участием в национальном и региональном проектах. Так, компании Guide Systems госпрограмма помогла сохранить крупный контракт с одним из ведущих мировых производителей металлургического оборудования.

— В 2022 году к нам обратилась немецкая компания SMS Group. Им требовались детали для машин непрерывного литья заготовок на Новолипецком металлургическом комбинате. Мы начали работать — и поняли, что не во всем получается соответствовать европейским требованиям. Немецкий аудитор нашел ворох недостатков в нашей, как нам казалось, тщательно выстроенной и эффективной работе. Стало очевидно: без помощи профессионалов мы рискуем потерять контракт, — вспоминает директор по развитию Guide Systems **Дмитрий Мулинов**.

Профессионалами, к которым обратилось руководство компании, стали эксперты Регионального центра компетенций. Они помогли найти конкретные проблемы в работе предприятия и их причины, подсказали, как оптимизировать штатное расписание и внедрить методики бережливого производства: стандартизованную работу, автономное обслуживание, матрицу компетенций, систему 5С и другие. В результате выработка

пилотного участка выросла на треть, объемы незавершенного производства сократились на две трети, а время выпуска продукции — на три четверти. Компания сохранила контракт с важным партнером и одновременно решила кадровый вопрос.

— Оказалось, один человек может совмещать работу на трех-четыре участках. Растет его производительность, снижаются затраты предприятия на средства защиты, содержание помещений, зарплаты, работу управленцев. Во время участия в проекте менее квалифицированные сотрудники покинули компанию, а более квалифицированные теперь охватывают больше участков — и зарабатывают больше, — делится подробностями **Дмитрий Мулинов**.

### Как масштабировать производительность

Убедившись в эффективности методик РЦК, компании — участницы госпрограммы начали масштабировать полученный опыт на другие активы.

— В нацпроект мы зашли с предприятием «ИнвестПроект», которое в холдинге считалось едва ли не образцовым по эффективности. Но даже здесь эксперты РЦК нашли почти сто проблем, которые серьезно снижали производительность, — рассказывает **Олег Жуков**, директор щепеночного дивизиона Уральского горнопромышленного холдинга.

Сотрудники Регионального центра компетенций помогли разработать и реализовать на «ИнвестПроекте» 128 мероприятий: внедрили стандарты обслуживания оборудования и систему 5С, перебалансировали работу погрузчиков. В результате выработку производства щебня еврофракции 4–8 мм подняли на 31%. Увидев такие результаты, руководство холдинга включило в национальный проект «Северский гранитный карьер», где выработка пилотного участка выросла на 12%, и «Уралдоломит» (+43%). Каждые полгода к ним решено добавлять еще по два-три предприятия.

— Сегодня повышение производительности труда — важный и эффективный фактор экономического роста. Национальный проект это уже доказал. В нашем регионе участники нацпроекта получают мощную поддержку: свердловский РЦК входит в тройку крупнейших в стране, — рассказывает заместитель губернатора Свердловской области **Василий Козлов**. — Программу «Производительность труда» продлили до 2030 года и сделали частью нового нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика». Поэтому свердловские компании и дальше смогут бесплатно осваивать инструменты бережливого производства и поднимать свою эффективность. Все, что от них нужно — воспользоваться этим шансом. ■

### Лучшие участники нацпроекта «Производительность труда» в Свердловской области

В начале декабря на базе свердловского РЦК прошло координационное совещание, посвященное ходу нацпроекта в регионе. На нем заместитель губернатора Василий Козлов наградил 20 наиболее отличившихся компаний.

Так, «Уралтехфильтр-инжиниринг» отметили за самую вовлеченную команду, корпорацию «Атомстройкомплекс» — за успешное тиражирование lean-методик с пилотного участка на другие, а «УралРесурс» — за мастерство руководителя. Торговый дом «Продсервис» получил награду за эффективное внедрение проектного офиса, «Урал-Логистик» — за инновационный подход к внедрению бережливого производства, «Альянс» — за наиболее автоматизированный проект, а птицефабрика «Ирбитская» — за самые высокие показатели по ускорению работы пилотного участка.



Программа «Производительность труда» была рассчитана до 2024 года, но из-за высокой эффективности ее решено продлить на шесть лет

Ирина Макурина

# КОГДА БАНК — СВОЙ В ГОРОДЕ

Социальные проекты и коммуникация с аудиторией позволяют банку расти и развиваться вместе с клиентами и обществом, считает региональный управляющий Альфа-Банка в Свердловской области Елена Разумовская

Фото Альфа-Банка



Елена Разумовская: «Альфа» живет жизнью тех городов, где открыты отделения»

В частности, мы по-другому взглянули на офисы, убрали стационарные стойки и построили зоны быстрых операций, зоны комфортного отдыха прямо в отделении, чтобы клиенту было удобно, так как он не должен тратить время на очереди. Наши принципы — скорость обслуживания, качество и безопасность.

Поскольку мы работаем для клиентов, считаем важным не только развивать банковские сервисы, но и участвовать в жизни общества. Каждый год в этом направлении приносит свои результаты, но 2024 год оказался особенно насыщенным.

## Праздник для города

— Многие компании занимаются социальными и благотворительными программами, но каждый выбирает свой фокус. Какие проекты в приоритете у Альфа-Банка?

— Очень важно поддерживать уровень развития культуры в городах присутствия: жители должны получать доступ к культурным ценностям. Мы считаем Екатеринбургский музей изобразительных искусств одним из лучших музеев страны. С ним мы сотрудничаем больше 10 лет, а начинали с поддержки знаменитого «Каслинского павильона».

В этом году мы реализовали масштабный проект — привезли выставку «Альбрехт Дюрер». Его работы доставили из Эрмитажа Санкт-Петербурга и впервые представили в нашем «Эрмитаж-Урале». Причем работы немецкого художника прежде ни разу не покидали пределы музея в Санкт-Петербурге.

На выставке были представлены несколько десятков резцовых гравюр и ксилографий — изображений, выполненных на бумаге путем оттиска с печатной доски. Работы охватывают весь творческий путь Дюрера, среди них его наиболее известные произведения — «Адам и Ева», «Всадники Апокалипсиса», «Рыцарь, смерть и дьявол» и «Святой Иероним в келье».

В год 25-летия работы филиала в Свердловской области мы также решили поддержать знаковое для Екатеринбурга мероприятие — фестиваль «Ночь музыки». Это проект, который много лет собирает на своих площадках людей всех возрастов и разных профессий. Во-первых, это масштаб. Во-вторых, Екатеринбург — родина рок-музыки. Это объединяющий город проект,

Уходящий год для банковской индустрии оказался сложным. Рост ключевой ставки вносит корректировки во многие ранее утвержденные планы. Но в целом индустрия сохраняет устойчивость. Банк России полагает, что банковский сектор по итогам 2024 года может заработать 3,5–3,8 трлн рублей чистой прибыли. Объем и динамика показателей участников рынка определяют их стратегия и специализация. Об итогах работы на Среднем Урале крупнейшего частного банка страны Альфа-Банка мы поговорили с региональным управляющим Альфа-Банка в Свердловской области Еленой Разумовской.

— Какие показатели развития банка вы считаете наиболее важными?

— Безусловно, мы постоянно анализируем объем выдачи кредитов, динамику привлечения средств на вклады и другие показатели. Но наиболее значимым все же считаем рост клиентской базы, потому что банк работает для клиентов. На начало 2023 года в Свердловской области у Альфа-Банка было 320 тысяч активных клиентов физических лиц, мы поставили цель к концу

2024 года увеличить базу клиентов физических лиц до 500 тысяч. И вот результат: к концу года у нас 680 тысяч клиентов физических лиц. Только за минувший год мы приросли на 200 тысяч. Кроме того, у нас порядка 47 тысяч активных клиентов — юридические лица. Такая динамика связана с качеством продуктов, с которыми мы выходим на рынок, и активной географической экспансией в города региона. Сейчас мы работаем в 22 городах Свердловской области.

— Многие банки не рискуют идти в малые города, считая бизнес там нерентабельным. Что позволяет Альфа-Банку удерживать маржинальность?

— Мы пришли в малые города со своими технологиями, открыв там полноценные отделения. И это позволило существенно улучшить уровень доступности банковских услуг. Мы стремимся максимально повысить скорость обслуживания клиентов и сделать его комфортным. Для этого проведено очень много исследований, и на этом основании постоянно дорабатываются наши технологии.

Мы создали ноу-хау — фиджитал-офисы.

а значит, он отвечает нашим ценностям. Тысячи жителей и гостей города получили колоссальное удовольствие от музыки.

Мероприятие с успехом прошло летом, но мы считаем, что у жителей города должны быть возможности для интересного досуга и в зимний период. Все знают, что зимой в крупных городах много активностей формируется вокруг открытых ледовых катков. Но их организация связана с большими затратами. Мы очень рады, что нам удалось поучаствовать в создании масштабного катка на площади 1905 года. Кроме того, этой зимой на катке вместе с **Ильей Авербухом** мы организовали фестиваль Winter Fest. В рамках фестиваля пройдут мастер-классы и выступления фигуристов, в том числе и самого Ильи. Таким образом, банк стал помощником создания снежной сказки прямо в центре города.

### Неформальный диалог

— У Альфа-Банка достаточно большой пул клиентов из числа малого и среднего бизнеса. Какой тип коммуникаций с этой аудиторией вы считаете наиболее эффективным?

— Мы видим, что предпринимателям очень не хватает площадки для получения новых знаний. Но все уже устали от монотонных лекций, причем не всегда качественных. Мы увидели запрос на неформальное общение. В ответ на эту потребность придумали масштабный формат Альфа-Конфы, который проходит в разных городах. В этом году в Екатеринбурге прошло уже второе такое мероприятие. Это настоящее бизнес-шоу со светом, звуком, яркими выступлениями спикеров, интерактивами и нестандартным общением. В этом году Альфа-Конфа прошла в «Уральце»: 4500 человек приняли участие в этом мероприятии.

Мы предложили предпринимателям обсудить ценности бизнеса, поговорить о поисках новых идей, решений и нестандартных подходов.

И все эти вопросы обсуждали в ходе неформального общения с известными спикерами. Среди них, например, маркетолог звезд и брендов **Роман Тарасенко**, бизнес-тренер и эксперт по построению отделов продаж **Владимир Якуба**, эксперт по бизнес-психологии **Ангелина Шам**. Хедлайнером же мероприятия стал президент ассоциации спикеров СНГ, бизнес-тренер для руководителей и политиков **Радислав Гандапас**.

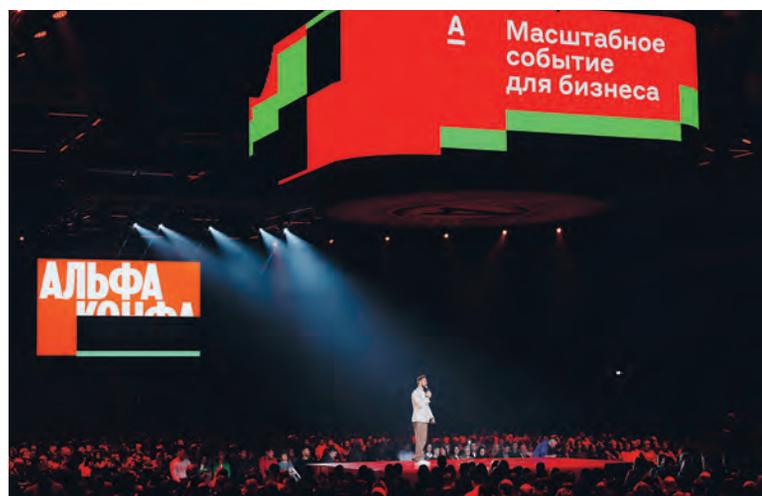
Таким образом, Альфа-Банк дал возможность предпринимателям получить новые идеи и придумать новые стратегии развития. Формат привлек со всей Свердловской области людей, которые заинтересованы в создании и развитии собственного бизнеса. Они получили возможность бесплатно послушать топовых спикеров и обменяться опытом.

— Какие социальные программы востребованы в малых городах?

— В малых городах мы считаем важным поддерживать образование. В этом году мы организовали поздравления школьников и педагогов с Днем знаний. Проводим много просветительских мероприятий, в том числе связанных с повышением финансовой грамотности для детей и пенсионеров. Сейчас очень много мошенничества, методы социальной инженерии становятся все изощреннее, и очень важно рассказывать людям о типичных методах выманивания у них денег. Для детей основы финансовой грамотности, конечно, подаются в игровой форме.

— Каковы критерии отбора проектов, которые банк поддерживает?

— Они совершенно разные, но главное, что их объединяет, — это социальный характер и важность для общества. Нам интересны любые инициативы, которые потенциально могут стать масштабными. И, конечно, мы обращаем особое внимание на пользу проектов для жителей региона.



### Банк для умных и свободных

— Сегодня все сектора экономики испытывают колоссальный дефицит кадров. Как вы решаете эту проблему?

— Кроме культурных и спортивных проектов мы ведем большую работу с университетами. У нас сейчас в Свердловской области шесть вуз-партнеров, в каждом из которых оборудован коворкинг, где мы проводим лекции. Продолжаем работу по повышению финансовой грамотности, просветительские мероприятия, посвященные современным финансовым технологиям. В частности, много рассказываем молодежи о том, что такое искусственный интеллект и как он работает.

А молодежь, в свою очередь, выбирает интересные места для работы. В нашем банке доля молодых людей в возрасте до 35 лет очень высока. У нас разработано очень много инструментов, позволяющих привлечь внимание талантливых ребят. Среди них, к примеру, стипендиальная программа Альфа-Шанс, в ее рамках мы выдаем достойные гранты для талантливых студентов. Закрепить имидж перспективного работодателя для молодежи нам помогают в том числе и наши социальные и благотворительные проекты.

— Уже есть планы на следующий, 2025 год?

— Мы по-прежнему будем реализовывать крупные проекты и быть вместе с городами нашего региона. Продолжим поддерживать культурные и спортивные мероприятия во всех точках присутствия и, конечно, особое внимание уделим Екатеринбургу. Мы не просто банк, не просто финансовое учреждение. «Альфа» живет жизнью тех городов, где открыты отделения. И мы готовы вкладываться в социальное и экономическое развитие. Ведь если город растет, вместе с ним растем и мы. Город дает нам свою силу, и мы благодарны ему за это.



Павел Кобер

# УСТОЙЧИВОСТЬ ВАМ БУДЕТ ТОЛЬКО НА ПОЛЬЗУ

Бизнес уже почувствовал конкретные выгоды от внедрения принципов устойчивого развития



Фото Андрея Порубова

**Н**есмотря на тотальную суверенизацию, международная повестка ESG (Environmental, Social, Governance — концепция устойчивого развития бизнеса, основанная на заботе об экологии планеты и социальном благополучии) в нашей стране сохраняет свою актуальность. Более того, рачительное использование ресурсов и выход на первый план ответственного бизнеса становятся важнейшими факторами устойчивого развития нашей экономики и повышения благосостояния граждан России. Об этом шла речь на круглом столе, посвященном ESG в бизнесе и образовании (организаторы: Уральский федеральный университет, Институт экономики и управления УрФУ и Naensch Group).

— Бизнес и образование создают положительные эффекты для региона присутствия и страны в целом, если развивают совместные треки. В Уральском федеральном университете есть такой формат как проектное обучение, когда студенты решают задачи реального бизнеса, а

исследователи создают прикладные продукты для бизнеса. Среди наших заказчиков — Naensch Group, ОЭЗ «Титановая долина», Сбер, СКБ Контур. Проектные группы наших студентов занимаются в том числе исследованиями практик ESG-принципов в качестве предмета управления рисками компаний, — отметила председатель рабочей группы комитета по устойчивому развитию УрФУ и исследовательской группы по вопросам ESG **Жанна Беляева**.

## Время договариваться

Среди организаций, которым государство рекомендовало внедрять ESG-стандарты, — особые экономические зоны (ОЭЗ), их в стране больше 30. Это было сделано Минэкономразвития России в 2022 году, но, например, ОЭЗ «Титановая долина» (имеет две промышленные площадки — вблизи города Верхняя Салда и в Екатеринбурге) к тому времени уже столкнулась с реальностью, которая подвигла ее к взаимодействию с экс-

пертным сообществом в данном направлении.

— Когда мы привлекаем резидентов, сталкиваемся в том числе с различными вопросами со стороны местного населения. Например, в качестве резидента нашей ОЭЗ компания «Силарус» планирует заниматься производством технического кремния. И несмотря на то, что площадка выбрана вблизи Верхней Салды, города металлургов, мы получили отрицательный отклик горожан, посчитавших это производство вредным и неэкологичным, — поделился исполнительный директор ОЭЗ «Титановая долина» **Станислав Дорофеев**. — Мы взяли за просветительскую работу, проводили лекции и общественные слушания, где показывали технологические цепочки и производственные процессы на будущем предприятии. Объясняли, что речь идет о современном производстве, которое не будет оказывать большого отрицательного воздействия на экологию в городе. В результате мы успешно провели общественные слушания и получили экологическую экспертизу проекта.

После этого здесь начали разрабатывать ESG-стратегию, которую успешно внедрили в конце 2023 года. Она стала основой взаимодействия управляющей компании особой экономической зоны с резидентами ОЭЗ.

— Но начали мы с себя, — подчеркивает Станислав Дорофеев. — Организовали отдельный сбор мусора, проводим просветительские мероприятия по экологическим и социальным аспектам нашей деятельности. Мы не только строим промышленный кластер, но и работаем на территории присутствия. При проектировании инфраструктуры предусматриваем места отдыха для работников наших компаний-резидентов, спортивные объекты. Начали раскрывать отчетность в рамках стандартов ESG. Проработали вопрос о создании в Верхней Салде экологического совета, на обсуждение которого будем выносить любые проекты, готовящиеся к реализации в ОЭЗ «Титановая долина». Без такого симбиоза, без взаимодействия с местным населением вопросы индустриализации территорий решать уже невозможно.

### Плюсы интеграции

Одна из задач устойчивого бизнеса — оптимизация функций и снижение издержек. В части эффективного управления организацией этому способствует внедрение интегрированной системы менеджмента (объединение двух и более систем). Такого опыта у российских компаний пока очень мало, но он есть. Среди первопроходцев — Научно-исследовательский институт технической физики и автоматизации (НИИТФА, предприятие ГК «Росатом»). Институт состоит из комплекса научно-исследовательских и конструкторских подразделений, занимается разработкой и производством медицинского оборудования, в основном это радиационное приборостроение.

— Наша интегрированная система менеджмента состоит из разных стандартов, объединенных в подгруппы. Это и система экологического менеджмента, и система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда. Но в атомной отрасли есть особые требования по применению ISO 9001 организациями, которые поставляют продукцию и услуги, важные для ядерной безопасности, — сообщил технический директор НИИТФА Радий Бильданов. — Снижение затрат на разработку и сертификацию нашей системы через объединенное внедрение стандартов позволяет нам значительно удешевить трудозатраты. Это повышает нашу мобильность и возможность адаптации к изменяющимся условиям. Также в числе преимуществ внедрения интегрированной системы менеджмента — согласованность действий вну-

три организации, минимизация функциональной разобщенности.

Параллельно технический директор НИИТФА является представителем руководства по качеству, культуре и безопасности института. Это позволяет не только централизовать функцию, но и на этапе развития консолидировать ресурсы. «В рамках целей устойчивого развития мы стремимся к уменьшению материальных и временных затрат, проводим внутренний аудит, отходим от дублирования процессов, документов, должностей и функций подразделений. Определяем риски по каждому аспекту деятельности. Для этого обучаем линейных руководителей, ежегодно по 10-15 человек», — добавил Радий Бильданов.

Другим примером грамотного внедрения и интеграции систем менеджмента может служить группа компаний НЛМК, в которую помимо самого Новолипецкого металлургического комбината входят ресурсодобывающие, производственные, научно-исследовательские предприятия с широкой территориальной локацией, в том числе на Урале.

— Предприятия вошли в группу НЛМК в разное время, с разной бизнес-культурой. Решению задачи успешного вертикального управления помогает внедрение единых подходов, таких как интеграция систем менеджмента качества, экологического и энергетического менеджмента, системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности, требований автомобильного стандарта. Интеграция позволила учесть особенности каждого предприятия, оптимизировать и привести в единообразие общие решения, структуру, документы, — рассказала главный специалист дирекции по сертификационным сервисам Центра корпоративных решений Оксана Коротких. — Опыт внедрения и поддержания интегрированных систем менеджмента компаний позволяет нам увидеть эффекты интеграции.

Опыт группы НЛМК показывает, что первоначальное решение проблемы несогласованности служб, исключение дублирования функций и применение единообразных подходов к ключевым элементам управления может сэкономить половину ресурсов. Также эффективным при интеграции оказалось единое планирование и управление системными элементами, такими как: целеполагание, идентификация рисков и возможностей, создание и управление документированной информацией и др.

— Также компании могут пойти по пути централизации некоторых функций для снижения издержек, например, проведения внутренних аудитов систем менеджмента. Проверка всех систем в едином аудите может снизить затраты на функцию в несколько раз. При таком подходе

значительно повышается качество экспертизы аудиторов, а их количество в компании оптимизируется, — считает Оксана Коротких. — Далее единый подход к сертификации систем менеджмента (получение независимой оценки о соответствии) всех предприятий компании и площадок в едином органе по сертификации («зонтичная схема сертификации») с установленной общей схемой позволяет сэкономить до половины затрат на сертификацию. Все эти шаги позволят компаниям быть более успешными.

### Никогда не рано

В России принципы ESG внедряет уже не только «крупняк». Субъекты малого и среднего предпринимательства видят в приверженности повестке устойчивого развития дополнительные возможности для своего роста, например, по части привлечения инвестиций. Так, этим озаботилась компания «Моторика» (резидент ОЭЗ «Технополис Москва»), которая родилась как стартап, а теперь выросла уже до сегмента среднего бизнеса.

— Мы начинали с производства тяговых протезов для детей. Затем стали производить бионические протезы, которые дают возможность более высокой мобильности для пользователей. Еще одна тема, которую сегодня развиваем — поставка медицинских нейростимуляторов. Стремительно наращивая номенклатуру и объемы произведенной продукции, количество работников, мы пришли к пониманию того, что для управления растущей компанией нам нужна система качества, — прокомментировала директор по качеству компании «Моторика» Юлия Петровская. — Наше руководство решило, что компания достигла такого уровня, который позволяет выйти через некоторое время на IPO. Одно из условий для перехода в новый сегмент бизнеса — как раз предоставление гарантии того, что компания устойчиво развивается. Мы интуитивно подошли ко всем этим вопросам через принципы ESG: внимание к экологии, к социальным вопросам и к корпоративному управлению. Это то, что позволило нам перейти от стартапа в следующий бизнес-сегмент. Например, мы активно прорабатываем вопрос утилизации своих изделий, которые содержат пластик и аккумуляторные батареи. Особенность протезов в том, что их жизненный цикл по российским регламентам — два года.

Парадокс в том, что именно после того, как ESG-повестка в нашей стране перестала быть мейнстримом, ряд российских организаций самых разных сфер деятельности и весовых категорий почувствовали реальную потребность и выгоду во внедрении принципов устойчивого развития. ■

Ирина Перечнева

## УЧЕНЫЕ УРФУ НАУЧИЛИСЬ УПРАВЛЯТЬ СВОЙСТВАМИ СПЛАВОВ

Как фундаментальные исследования способствуют технологическому рывку

Уральский федеральный университет, используя инструменты программы «Приоритет-2030», стремится сформировать на Урале научно-образовательный и инновационный центр мирового уровня, сфокусированный на исследованиях и внедрении технологий. В числе стратегических проектов, на которые опирается вуз, — «Академическое превосходство». Его развитие должно привести к разработке и передаче промышленным предприятиям не менее десятка новых технологий. Среди них — разработка молодежной научной лаборатории жаростойких и коррозионно-стойких сплавов на основе никеля и железа. О тематике и направлениях исследований мы разговаривали с руководителем молодежной лаборатории, доцентом кафедры термообработки и физики металлов УрФУ, кандидатом технических наук **Аркадием Жилияковым**.

— **Почему именно тематика исследований вашей лаборатории вошла в проект «Академическое превосходство»?**

— Проект нашей молодежной лаборатории, как и ряда других, был отобран в рамках серьезной конкурсной процедуры в рамках программы «Приоритет-2030». Фундаментальные и прикладные исследования в области металлургии и металловедения сегодня чрезвычайно востребованы. В нашей лаборатории собралась команда молодых сотрудников, которые продолжают традиции Уральской школы металловедов-термистов. Известными представителями этой школы являются **Иван Николаевич Богачев, Артемий Александрович Попов, Владимир Михайлович Фарбер** и другие. Думаю, что конкурсная комиссия оценила потенциал нашей заявки и научного коллектива.

### Сплав поиска

— **Какие разработки ведет ваша лаборатория, в чем их новизна?**

— Мы ведем поисковые работы в области управления структурой и свойствами коррозионно-стойких и жаростойких сталей и никелевых сплавов. Систематизируем большой объем накопленных экспериментальных данных, как своих собственных, так и других исследователей. Это позволяет построить физические модели, описывающие процесс влияния структурно-фазового состояния



Фото из личного архива Аркадия Жилиякова

сталей и сплавов на их коррозионную стойкость и механические свойства. Предложенные модели должны обладать прогностической способностью, на их основе можно создавать новые сплавы, обладающие улучшенным комплексом свойств.

Параллельно решаем конкретные прикладные задачи, в частности, разрабатываем режимы 3D-печати элементов конструкций агрегатов, работающих в агрессивных средах при высоких температурах, методами деформационной и термической обработки. Кроме того, среди наших задач — повышение модуля упругости никелевых коррозионно-стойких сплавов. Это свойство необходимо при изготовлении из них оснастки для универсальных испытательных машин.

Есть и спектр конкретных задач от промышленности. Так, например, в интересах научно-производственного центра «Внутритрубная диагностика» (НПЦ «ВТД») мы проводим исследования трещин, образовавшихся в трубах газотранспортной системы в процессе эксплуатации. Это помогает специалистам НПЦ «ВТД» при разработке новых технологий диагностики труб большого диаметра.

### Лаборатория созидания

— **Каких конкретных результатов удалось достичь?**

— Мы разработали метод термической обработки коррозионно-стойкого никелевого сплава,

он обеспечивает более высокий модуль упругости по сравнению с аналогами при сохранении удовлетворительной коррозионной стойкости в солевых расплавах при высоких температурах. Патентный поиск по этому направлению показал уникальность такого способа обработки. Разрабатываемая технология будет востребована для создания никелевых сплавов. Такие сплавы, в частности, могут использоваться в качестве приспособлений для универсальных испытательных (разрывных) машин. Среди таких приспособлений адаптеры, держатели захватов, предназначенные для закрепления и удержания образцов во время испытаний на растяжение при повышенных температурах в коррозионных средах. Сейчас идет процесс патентования этого метода термической обработки.

Кроме того, мы предложили для 3D-печати режимы электронно-лучевой проволоочной технологии из коррозионно-стойкого никелевого сплава. Эти режимы обеспечивают уровень механических свойств не хуже, чем у сплава, полученного методами традиционной металлургии, а коррозионная стойкость оказалась даже на 10-15% лучше.

При этом мы продолжаем исследования, будем предлагать новые технологии. Другое дело, что процесс их внедрения в производство может занять не один год.

При решении прикладных задач мы не отказываемся от нашей основной идеи расширить фундаментальные знания о возможностях управления структурой, а как следствие и свойствами коррозионно-стойких сплавов. Ведь именно фундаментальные исследования способствуют технологическому рывку.

— **Какие индустриальные партнеры проявляют интерес к разработкам?**

— Потенциальными партнерами могут быть предприятия, изготавливающие исследовательское оборудование для проведения механических испытаний, среди них, например, компания «Интелтест». Кроме того, нашими исследованиями интересуются предприятия машиностроительной, химической, энергетической, авиакосмической отраслей промышленности. Среди них в том числе участники Уральского межрегионального научно-образовательного центра — Уральский завод гражданской авиации, Кировградский завод твердых сплавов.

— **Каковы дальнейшие планы?**

— Работаем над привлечением финансирования за счет внебюджетных научно-исследовательских работ, расширяем взаимодействие с индустриальными партнерами, развиваем приборную базу лаборатории. То есть мы стремимся к комплексному развитию нашей молодежной лаборатории, чтобы она продолжала созидательную деятельность. ■



Фото ООО «Ресурс»



Фото Натальи Кузнецовой

### Фото недели

16 декабря компания «Ресурс» (входит в компанию «Увелка» и выпускает продукцию под ТМ «Увелка») запустила новый комплекс по переработке гречихи класса «экстра» — крупнейший в России. Он открылся на действующей площадке компании в поселке Увельский Челябинской области.

Мощность нового объекта составляет 6 тысяч тонн зерна в месяц, инвестиции в проект — 8,4 миллиарда рублей.

На открытии производства присутствовали губернатор Челябин-

ской области **Алексей Текслер**, министр сельского хозяйства региона **Алексей Кобылин**, глава Увельского муниципального района **Сергей Рослов** и директор «Ресурса» **Виталий Зяблин**.

Виталий Зяблин показал главе региона автоматизированный склад готовой продукции, линию по упаковке готовой продукции и новый гречневый цех. Директор компании рассказал Алексею Текслеру о процессе производства гречневой крупы и о том, как обеспечивается высокое качество продукции.

1:1 DOUBLE  
HOUSE

# БАЛАНС ПРИОРИТЕТОВ И ЦЕННОСТЕЙ

## КВАРТИРЫ С ВИДОМ НА ГОРОД

376 уникальных планировок  
Доступ в квартиру по face id  
или отпечатку пальца  
Стильные лобби  
Коворкинг и игровая зона  
Локеры для хранения вещей

Места для электрокаров  
в паркинге  
Двор с амфитеатром  
и скейт-рампой

*Репина, 24, Екатеринбург*

