

# ЭКСПЕРТ

УРАЛ

WWW.EXPERT-URAL.COM

30 ЯНВАРЯ — 26 ФЕВРАЛЯ № 4 — 5 (874)

ИНДЕКС 81420

# Обменный пункт

Место доллара в экономике уверенно занимают рубль, юань и турецкая лира

Российско-китайский авторынок.....	18
Кейсы бизнес-адаптации, или Почему Россия снова наступает на грабли кризиса .....	24
«Белорусский след» в экономике регионов.....	27

# ЭКСПЕРТ УРАЛ

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

**Редакция** Павел Кобер (главный редактор), Ирина Перечнева (научный редактор), Вера Симакова (ответственный секретарь)  
**Технический отдел** Николай Бучельников (начальник отдела), Наталья Москалик  
**Фотокорреспондент** Елена Елисеева

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

Елена Нетиевская

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

**Аналитический центр «Эксперт»**

**Директор** Дмитрий Толмачев

**Исполнительный директор** Татьяна Лопатина

**Исследования** Сергей Заякин, Екатерина Игошина, Анастасия Кандалицева, Моника Колесова, Иван Легкоступов, Анастасия Пестрикова, Татьяна Печенкина, Кристина Чукавина

**Мероприятия** Ольга Захарова

**Федеральный «Эксперт»**

**Издатель** Александр Попцов

**Исполнительный директор** Дмитрий Васильев

**Коммерческий директор** Ирина Пшеничникова

**Директор по производству** Владимир Котов

**Директор розничного распространения** Елена Другущ

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

**Научный редактор** Александр Привалов

**Тел. редакции (495) 789-44-65**

**Для писем: 127137, Москва, а/я 33**

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

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

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

**Издатель:** ООО «Эксперт-Урал»

**Адрес издателя:** 620062, Екатеринбург, ул. Малышева, д. 105, офис 6.21

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

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

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

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

Знак информационной продукции: 16+

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

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

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

Издание зарегистрировано в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Регистрационный номер ПИ № ФС 77-64882 от 16.02.2016 г.



Отпечатано в Акционерном обществе «Можайский полиграфический комбинат» 143200, Россия, г. Можайск, ул. Мира, 93. [www.oaomrk.ru](http://www.oaomrk.ru), тел.: (49638) 20-685

Тираж 10 550. Цена свободная

**КАТАЛОГ «РОСПЕЧАТЬ» (красный)**

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

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



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



## Содержание

### ПОВЕСТКА ДНЯ

3

### ТЕМА НЕДЕЛИ

10

#### ПОСЛЕ ШТОРМА

Передел клиентской базы и уход доллара из финансовой системы — таковы последствия санкционного кризиса для банков

#### РУССКИЙ БИЗНЕС

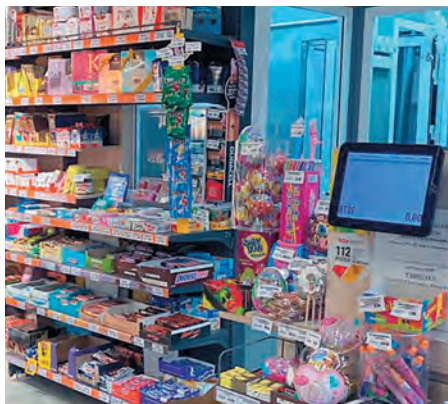
#### НУЖНО СТРОИТЬ ЕЩЕ БЫСТРЕЕ ..... 16

Почему темпы роста трафика бьют все рекорды, что будет с телекомом и 5G, рассказывает директор макро-региона «Урал» Tele2 Светлана Галилеева

#### МЯГКОЕ ОБАЯНИЕ ПОДНЕБЕСНОЙ ..... 18

Российский авторынок попал в серьезную зависимость от производителей КНР, хотя большая экспансия китайского автопрома еще не началась

#### КЕНИЙСКИЙ ФИНИК У ДОМА ..... 21



Пышминская сеть магазинов-пекарен «Квартал» три десятилетия демонстрирует удивительную живучесть и призывает на свою орбиту торговые объекты в других провинциальных городах

### ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

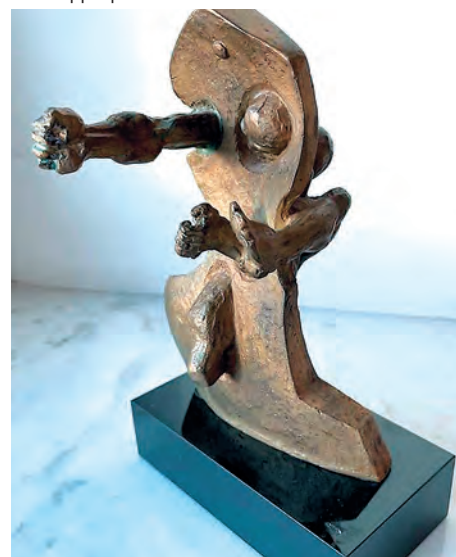
#### ПРОЕКТ «КУРГАНСКАЯ ОБЛАСТЬ»

#### НА ЧЕМ РАСТЕТ РЫНОК ТЕЛЕКОМА

#### КООПЕРАЦИЯ НАУКИ И ПРОМЫШЛЕННОСТИ

### ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

#### ПРОХОДЯЩИЕ СКВОЗЬ СТЕНУ ..... 24



Бизнес прорвался через санкционный прессинг, благодаря гибкости и грамотным решениям. Помощь государства ощутили только некоторые игроки технологического сектора

#### ПРОМЫШЛЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ ПО-СОСЕДСКИ ..... 27

Чем ближе российские регионы к Белоруссии, тем интенсивнее торговые и производственные связи. Активизировать сотрудничество помогает политика импортозамещения обеих стран



# КОРОТКО

## «Байкал»: туристическая версия

Уральский завод гражданской авиации (УЗГА) подписал с авиационной компанией «Витязь-Аэро» предварительный договор на поставку трех легких многоцелевых самолетов ЛМС-901 «Байкал». Техника будет использоваться на Камчатке как на регулярных направлениях, так и в туристических перевозках. Поставки запланированы на период с 2026 по 2028 год. Согласно документу, «Байкалы» будут поставляться перевозчику с двигателями ВК-800СМ и воздушными винтами АВ-901. Сверх штатной комплектации самолеты, построенные для авиакомпании «Витязь-Аэро», оснастят противообледенительной системой, метеолокатором, автопилотом, расширенным составом пилотажно-навигационного оборудования. Также стороны согласовали компоновку салона воздушного судна как в пассажирском варианте (на девять человек), так и в грузовом. ■

## Уральский лен — китайцам

Порядка 10 тыс. тонн семян льна производителей Свердловской области отгрузила в Китай компания «Русагротэк» в прошлом году. До мая 2023 года трейдер планирует поставить еще около 13 тыс. тонн семян масличной культуры. Семена льна используются в приготовлении пищи и производстве масла, а льняной жмых вводят в кормовые смеси для домашнего скота.

«Сегодня Китай закупает порядка 90% нашей продукции. Спрос на масличные в этой стране высок, поэтому мы планируем начать торговать также семенами подсолнечника. В прошлом году был самый большой объем продаж с начала работы в этом направлении, поскольку был очень хороший урожай льна и, соответственно, низкие цены», — рассказал директор «Русагротэка» Павел Антонов.

В перспективе «Русагротэк» планирует увеличить объем поставок в Китай, а также расширить экспортную географию за счет Турции. ■

## У Америки отобрали ключ

Миасский завод «Нефть-Сервис» (Челябинская область) модернизирует производство

крайне востребованных в нефтегазовой промышленности буровых ключей. Необходимое для этого технологическое оборудование предприятие намерено приобрести на средства льготного займа регионального Фонда развития промышленности, который одобрил финансирование проекта в размере 30 млн рублей по недавно запущенной программе «Импортозамещение».

Производимый в Миассе гидравлический ключ КМА-5500 «Ермак» — усовершенствованная версия американского гидравлического ключа Eckel, предназначенного для бурения и ремонта скважин. Среди преимуществ отечественного аналога — существенное снижение времени ежедневного техобслуживания. На средства займа предприятие не только закупит нужные станки, но и проведет их монтаж и наладку для запуска серийного производства ключа. Новое оборудование позволит выполнять механическую обработку крупных деталей буровых ключей на собственных производственных мощностях. До сих пор заводу приходилось отдавать эту работу в аутсорсинг и нести дополнительные расходы. После модернизации производства «Нефть-Сервис» планирует повысить ежегодный выпуск гидравлических ключей на 75%. ■

## Башкирские автобусы для Перми

КамАЗ передал в Пермь последнюю партию в 31 автобус НефАЗ-5299-40-57 из 64 заказанных (производятся на Нефтекамском автозаводе в Башкирии). Техника работает на компримированном природном газе. Вся партия приобретена в лизинг в рамках реализации плана национального проекта «Безопасные качественные дороги» на 2023 год. Автобусы уже поступили в распоряжение эксплуатирующей организации — МУП «Пермгорэлектротранс».

За последние три года КамАЗ поставил в столицу Прикамья 145 экологичных низкопольных автобусов НефАЗ этой модели. Для Перми автобусы оформлены в индивидуальном дизайне пассажирского транспорта го-



Широкие дверные проемы рестайлингового низкопольного автобуса НефАЗ-5299-40-57 способствуют более быстрой посадке пассажиров в салон, а кузов наклоняется в сторону дверей для удобного входа

рода и оснащены комплектом современного телематического оборудования: системами речевого информирования пассажиров, спутниковой навигации, видеонаблюдения, климат-контроля, подсчета пассажиропотока, а также валидаторами для бесконтактной оплаты проезда и зарядными устройствами для мобильной техники. ■

## Нашли пропущенную нефть

«Оренбургнефть» (входит в добывающий блок Роснефти) в результате геологических мероприятий в рамках программы поиска пропущенных залежей открыла 16 нефтяных залежей с суммарными извлекаемыми запасами 1,3 млн тонн нефти и около 70 млн кубометров газа. Работа велась в Оренбургской области на месторождениях Волостновского участка недр, а также в пределах Ольховского, Токского, Бобровского, Родинского, Красного, Ново-медведкинского и Ананьевского месторождений. Информация о новых залежах станет основой для формирования перспективных планов по дальнейшей разработке месторождений и освоения ресурсной базы «Оренбургнефти».

«Инновационные технологии и современное программное обеспечение позволяют исследовать лицензионные участки с применением новых геологических концепций, обнаруживать залежи углеводородов с более сложным геологическим строением, которые до этого были недоступны для разработки», — отмечается в сообщении пресс-службы Роснефти. ■

## Ионам меди не скрыться

Ученые Технического университета УГМК разработали прибор для измерения концентрации ионов меди в водных растворах кислот. Анализатор, позволяющий точно и оперативно оценивать химический состав растворов, уже поступил в цех медных порошков «Уралэлектромеди» (головное предприятие УГМК, Верхняя Пышма).

Медные порошки «Уралэлектромедь» выпускает электрохимическим методом (чистый порошок осаждается на медные стержни в электролизных ваннах под воздействием тока). При их производстве следует поддерживать требуемый химический состав электролита. Новый прибор с помощью инфракрасного излучения позволяет определять медь в электролите с необходимой точностью. Анализатор состоит из датчика, закрепленного на трубке, которая погружается в раствор, и блока управления. Среди преимуществ устройства — полностью цифровой вариант передачи сигналов, что исключает влияние помех в цехе, а также невысокая стоимость. Прибор прошел полный цикл сертификации средств измерений и внесен в Государственный реестр средств измерений. ■

## В Тюменской области разворачивается реконструкция птицефабрики «Пышминская»

**П**редприятие приступило к реализации второго этапа инвестиционного проекта реконструкции основного производства: из эксплуатации выведено 20 устаревших птичников, взамен построено два автоматизированных восьмьярусных на 117 тыс. голов каждый. До конца 2023 года появится еще один птичник. В плане на текущий год — также строительство цеха термической обработки комбикормов, что позволит повысить уровень биологической безопасности птицефабрики. Напомним, по итогам первого этапа инвестпроекта стоимостью более 1 млрд рублей, завершено в 2018 году, построены производственные помещения и приобретено современное оборудование.

«Цель модернизации — довести производство яйца до 450 млн штук в год», — рассказал председатель совета директоров ЗАО «Птицефабрика Пышминская» **Василий Шевчик**.

— В результате создания высокоэффектив-



В цех сортировки из птичников яйца поступают по транспортеру длиной более 250 метров. Оборудование позволяет обрабатывать 120 тыс. штук в час

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ШТАБ ПРАВИТЕЛЬСТВА ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

ного производства появится возможность управлять себестоимостью яйца, повышая конкурентоспособность продукции на рынке. С учетом высокой производительности

труда заработная плата специалистов будет расти. Это станет хорошим примером для других тюменских инвесторов, — отметил губернатор региона **Александр Моор**.

## Уральский туризм пока не в фаворе

**Н**и один из субъектов РФ Урала и Западной Сибири не попал в первую десятку российских регионов Национального туристического рейтинга-2022, подготовленного журналом «Отдых в России» совместно с Центром информационных коммуникаций «Рейтинг».

Критериями для оценки развития туристической отрасли российских регионов послужили в частности количество коллективных средств размещения, объем платных туристических услуг, число размещенных лиц в санаторно-курортных организациях, численность проживающих в гостиницах иностранных граждан, статистика запросов в поисковых системах об отдыхе в регионе, количество публикаций и сообщений в СМИ с упоминанием региона.

Золото, серебро и бронза туристического рейтинга-2022 присуждены соответственно Краснодарскому краю, Московской области и Москве. Лучшая позиция среди субъектов РФ Урала и Западной Сибири — у Башкирии (13 место).

«В целом 2022 год стал достаточно успешным для туризма. Практически все показатели, рассматриваемые в рамках рейтинга, выше предыдущего года, — отмечают авторы исследования. — Например, число граждан РФ, размещенных в гостиницах за девять месяцев 2022 года, — 50,8 млн человек против 45,2 млн за тот же период годом ранее. Доходы средств размещения за девять месяцев 2022 года составили 512 млрд рублей против 449 млрд за девять месяцев в 2021 году. Виден и рост запросов в поиско-

## Субъекты РФ Урала и Западной Сибири в Национальном туристическом рейтинге-2022

Место	Субъект РФ	Баллы
11	Башкирия	99,2
13	Челябинская область	96,1
16	Тюменская область (без учета автономных округов)	92,4
17	Свердловская область	91,2
22	Пермский край	88,7
38	Удмуртия	65,6
40	Оренбургская область	64,3
44	Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	62,1
75	Курганская область	30,8
77	Ямало-Ненецкий автономный округ	30,5

Источник: Национальный туристический рейтинг-2022

вых системах информации об отдыхе в разных регионах России, в некоторых субъектах — в разы. Подросли в 2022 году и отечественные санатории: как по доходам, так и по числу размещенных граждан».

# БИЗНЕС-ПРОЕЗДНОЙ

## 25 000 ₽

ЗА ПОЛЕТНЫЙ СЕГМЕНТ БЕЗ ДОПЛАТ

8-800-77-00-262



соцсети uralairlines.ru

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

URAL AIRLINES

- 10 РЕЙСОВ С ОТКРЫТОЙ ДАТОЙ
- 6 ПОПУЛЯРНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ИЗ ЕКАТЕРИНБУРГА
- ДЕЙСТВУЕТ 6 МЕСЯЦЕВ С МОМЕНТА ПОКУПКИ
- КЕШБЭК ЗА КАЖДЫЙ ПОЛЕТ





## Такие разные результаты аэропортов

**С** февраля прошлого года Росавиация прекратила публиковать статистику по основным показателям работы гражданской авиации, но данные по количеству обслуженных пассажиров продолжают публиковать аэропорты. По итогам 2022 года в крупнейших аэропортах Уральского региона картина сложилась неоднозначная.

В екатеринбургском Кольцово за прошлый год обслужено 5,84 млн пассажиров, что на 3,6% меньше показателя предыдущего года. «Большинство пассажиров аэропорта — 4,7 млн — путешествовали внутрироссийскими рейсами (в 2021 году этот показатель составлял 4,9 млн пассажиров). Основным фактором снижения пассажиропотока на внутренних линиях стало закрытие с февраля воздушного пространства над аэропортами юга России. Годом ранее на рейсах из Екатеринбурга в данные аэропорты было обслужено более 743 тыс. пассажиров. Частично компенсировать такие потери удалось благодаря открытию и возобновлению полетов по ряду региональных направлений, — сообщили в пресс-службе Кольцово. — На международных линиях пассажиропоток 2022 года оказался сопоставим с показателями предыдущего года».

Сокращение пассажиропотока отмечено



Аэропорт Кольцово сохранил лидерство в Уральском регионе по пассажиропотоку

и в аэропорту Перми. Правда, здесь располагают данными только за девять месяцев 2022 года: за этот период обслужено 1,3 млн человек, что на 10% ниже показателя аналогичного периода предыдущего года. Пассажиропоток на внутренних линиях составил 1,22 млн человек (снижение на 5,7%), на международных — 95 тыс. пассажиров (минус 45,7%).

В аэропортах Уфы и Челябинска по итогам 2022 год отмечен рост. В Уфе пассажиропоток составил 4,089 млн пассажиров, это не только выше показателя 2021 года на

2,2%, но и рекорд за всю историю предприятия. На внутренних воздушных линиях обслужено 3,645 млн человек (рост на 8,4%), на международных линиях — 444 тыс. человек (снижение на 30,3%).

В аэропорту Челябинска также отмечен рекорд — обслужено 1,922 млн пассажиров. Это на 5,2% больше, чем в 2021 году. Количество пассажиров на внутренних воздушных линиях увеличилось на 4% и составило 1,745 миллиона. На международных линиях обслужено 177 тыс. человек, что на 23% больше, чем в 2021 году. ■

## Новый канал продаж металлопроката

**П**ервые три месяца работы маркетплейса «Платферрум», запущенного в октябре прошлого года, показали высокую востребованность в стране подобного цифрового сервиса. На платформе уже зарегистрировалось 653 покупателя, 16 поставщиков металлопродукции из 11 регионов России, здесь свыше 200 выполненных заказов и 4 тыс. SKU (stock keeping unit, «единица складского учета») сортамента в каталоге.

«Платферрум» — первый российский маркетплейс металлопроката с реальными ценами и остатками от компании «Северсталь». Эта экосистема позволяет быстро и безопасно проводить сделки и получать широкий спектр услуг онлайн для повышения эффективности бизнеса всех заинтересованных сторон: производителей стальной продукции, поставщиков сервиса по металлообработке и специализированных сервисов, провайдеров финансовых и логистических услуг, трейдеров, представителей малого и среднего бизнеса.

«Мы создаем продукт, который, с одной стороны, будет инструментом решения проблем клиентов, а с другой — платформой для развития бизнеса. Наша задача

создать онлайн-платформу для быстрого, легкого и прозрачного взаимодействия всех участников рынка металлопроката, чтобы бизнес мог работать более эффективно, а отрасль развиваться», — прокомментировал генеральный директор «Платферрума» Кирилл Трояновский.

В отличие от других торговых площадок «Платферрум» представляет собой не просто каталог поставщиков. Здесь оформляют заказы и совершают покупки. Главная особенность продукта в том, что для проекта разработан уникальный модуль интеграции между маркетплейсом и базами данных поставщиков. Благодаря прямой связке информация обновляется каждые 15 минут.

Зачастую поставщики металлопроката переживают, что на маркетплейсах они не полностью контролируют продажи, а информацией о ценах и остатках хозяева торговых площадок могут воспользоваться в собственных целях. На «Платферруме» это исключено. Разработчики сервиса подписывают специальный документ, в котором обязуются сохранять всю информацию в тайне,



а за нарушение прописаны большие штрафы. Что касается остатков, то на платформе они показываются с небольшим интервалом.

Сдерживающие факторы выхода поставщиков на маркетплейсы также связаны с лишними затратами на этот процесс и необходимостью самостоятельного освоения нового сервиса. Сейчас работа поставщика на «Платферруме» бесплатная, а зарегистрироваться можно самостоятельно или с помощью специалистов проекта. Такая стратегия выбрана для того, чтобы все участники попробовали новую модель покупки металлопроката, почувствовали ценность канала и научились им пользоваться. Более того, на платформе помогают с маркетинговым продвижением. ■

Агропредприятие «Кыласовское» построит в Кунгурском муниципальном округе ферму на 1500 голов крупного рогатого скота. Ведутся проектные работы. После запуска фермы производство молока вырастет с 8 до 30 тонн в сутки

Ижевская «Техностудия Профиль», специализирующаяся на производстве заточек для ножей, открыла новый цех площадью 3,5 тыс. кв. метров. Инвестиции в расширение производства превысили 200 млн рублей

Уфимский трамвайно-троллейбусный завод и Минский автомобильный завод намерены представить в июне этого года собранный в Башкирии опытный образец совместного производства — сочлененный троллейбус новой 216 модели (подробнее о промышленной кооперации России и Белоруссии — на с. 27)

Металлургический комбинат «Уральская сталь» из Новотроицка представил промышленный экскурсионный маршрут «Стальные рубежи». Цель — поддержка позитивного имиджа предприятия и престижа рабочих профессий

В качестве товарного знака зарегистрирован первый национальный туристический маршрут по территории Свердловской области — «Демидовский». Оформление документов для закрепления фирменного названия заняло около года



Салехард



Аэропорт Нового Уренгоя впервые в своей истории преодолел планку в миллион человек: за 2022 год предприятие обслужило 1,032 тыс. пассажиров, это на 7,9% больше значения предыдущего года

Ямало-Ненецкий автономный округ

Ханты-Мансийский автономный округ — Югра

Ханты-Мансийск

Подписано соглашение о создании особой экономической зоны «Нягань» площадью 272 гектара. В проекты резидентов планируется привлечь около 25 млрд рублей инвестиций. Уже заключены соглашения о намерениях с пятью потенциальными резидентами

Тюменская область

Компания Melon Fashion Group открыла в Тюмени магазин Zarina площадью тысяча квадратных метров. Это самый крупный магазин бренда в России

Тюмень



Крупнейшая птицефабрика Курганской области «Агрофирма Боровская» инвестирует 3 млрд рублей в масштабную реконструкцию до 2024 года. Здесь планируют вдвое увеличить годовое производство мяса бройлера, с 10 до 20 тыс. тонн

Разработчик и производитель тяжеловозной прицепной техники компания «Политранс» из Южноуральска реконструирует сварочный и сборочный цеха. Фонд развития промышленности Челябинской области выделит на эти цели льготный заем 19,7 млн рублей



# С опорой на опыт и индивидуальный ПОДХОД



Итоги грузовых перевозок 2022 года на Южно-Уральской железной дороге отражают общий тренд, наметившийся после 24 февраля 2022 года. О том, какой вклад внесли железнодорожники в стабилизацию региональной экономики, рассказал начальник Южно-Уральского территориального центра фирменного транспортного обслуживания **Евгений Селецкий**

— **2022** год стал для нас проверкой на скорость адаптации к работе в условиях неопределенности. Он был довольно непростым и показал, что эффективная командная работа всех подразделений Южно-Уральской железной дороги позволяет успешно справляться с любыми задачами.

Южно-Уральская магистраль завершила 2022 год с динамикой  $-4,6\%$  к 2021 году, погрузив 70,8 млн тонн. Из-за санкционных ограничений снижена погрузка по нашим основным грузам — черным металлам на  $-17,7\%$  и нефтепродуктам на  $-10,3\%$ .

И в то же время принятые государством меры по поддержке крупнейших инфраструктурных проектов позволили увеличить погрузку строительных грузов на  $+14,4\%$  к 2021 году. Не последнюю роль на этот рост оказало наличие полувагонов по доступным ставкам, образовавшимся после отказа стран ЕС от российского угля.

Изменение геополитической ситуации, введенные санкции, а также реализация мер для поддержки экономики страны не могли не отразиться и на изменении движения вагонопотоков с Южно-Уральской железной дороги относительно 2021 года.

В экспортном направлении полностью прекращена отгрузка на Украину. Замет-

но снизился экспортный поток на Северо-Кавказскую железную дорогу  $-38\%$  к 2021 году. Снижена отгрузка черных металлов и нефтепродуктов в Казахстан, Таджикистан, Киргизию, Италию, Египет и Белоруссию.

При этом есть и положительные моменты. Выросла отгрузка строительных грузов на Горьковскую железную дорогу на  $+50\%$  для реализации проекта М-12, на Куйбышевскую на  $+8\%$  для строительства моста через Волгу и дороги в обход Самаро-Тольяттинской агломерации, на Московскую железную дорогу на  $+14\%$  в адреса заводов Московской области, производящих керамическую плитку и санфаянс. Здесь предприятия полигона железной дороги заменили ранее поступавшее сырье с Украины.

Произошел разворот потоков грузов на дороги Восточного полигона и Среднюю Азию. Несмотря на имеющиеся инфраструктурные ограничения, в направлении железных дорог Восточного полигона погрузка к 2021 году увеличена на  $+7\%$ . Выросли перевозки в дружественные страны Средней Азии и транзитом через них в Китай, Индию и страны Ближнего Востока. Об этом говорит увеличение числа передаваемых вагонов через межгосударственный железнодорожный пункт перехода Илецк на  $+16,5\%$ .

Отдельно стоит отметить устойчивый

тренд на контейнеризацию грузов, набравший свои обороты еще в прошлом году. В 2022 году относительно 2021 года погрузка в контейнерах на дороге выросла на  $+19\%$ . Это практически  $+0,5$  млн тонн, — в основном за счет роста отгрузки черных металлов в контейнерах.

Развитие транспортно-логистических услуг в 2022 году было ориентировано на обеспечение комплексности транспортного обслуживания и расширения спектра дополнительных услуг.

Остановлюсь на дорожном проекте «Точки роста». С 2019 года железная дорога реализует мероприятия, направленные на обеспечение роста объемов перевозок как вновь создающихся, так и развивающихся промышленных предприятий. В 2022 году нами реализовано 13 таких проектов, дополнителный объем перевозок грузов по которым составил 1,1 млн тонн.

Практика реализации «точек роста» — элемент стратегии по росту погрузки и, конечно же, комплексный клиентоориентированный сервис. В 2023 году мы планируем к реализации более 20 таких проектов.

Понимая важность доставки груза точно в срок, в 2022 году было продолжено развитие услуг, связанных с ускоренной доставкой. Заключено 10 новых договоров на оказание



услуги перевозки грузов по расписанию с фиксированным временем отправления и прибытия грузовых поездов, в том числе восемь расписаний на контейнерные поезда.

Для наших партнеров было разработано более 10 новых направлений для организации перевозок по расписанию со станций Кыштым, Оренбург, Курган на порты Дальнего Востока и Северного Кавказа, со станций Горный Лен, Курган — по направлению Достык, Алтынколь через погранпереход станции Карталы 1 (эксп.), со станции Магнитогорск-Грузовой — на Свердловскую железную дорогу.

Всего в 2022 году мы отправили 489 ускоренных поездов, объем перевозок по которым составил 1,2 млн тонн груза, что почти в три раза больше уровня 2021 года.

Для клиентов малого и среднего бизнеса, объем отправок которых не позволяет накопить на целый поезд, нами предоставляется услуга «Грузовой экспресс» по резервированию мест в поезде, следующем по отдельному расписанию, что позволяет ускорить доставку мелких партий грузов. По итогу 2022 года в рамках данной услуги был отправлен 91 поезд, с ростом к 2021 году в 1,8 раза. В целом же оказание услуги «Грузовой экспресс» возможно по 35 разработанным направлениям.

Мы готовы для наших клиентов разработать индивидуальные расписания при соответствующем запросе.

Отдельно хочу остановиться на работе Центров продажи услуг (далее ЦПУ) Южно-Уральской железной дороги. Они обеспечивают доступ и удобство взаимодействия с железной дорогой в формате «одного окна». Дополнительно к существующим точкам продаж в городах Челябинск и Оренбург представители ЦПУ появились в городах Курган и Златоуст. Входящем году сотрудниками ЦПУ к услугам железной дороги привлечено 150 новых клиентов.

Сегодня сотрудниками ЦПУ оказывается широкий спектр транспортно-экспедиционных услуг, включая комплексное сопровождение новых клиентов в течение 24 месяцев.

В рамках предоставляемых сервисов в 2022 году получил активное развитие первый в компании маркетплейс «РЖД-Маркет». Он позволяет осуществлять поиск, продажу и покупку товаров онлайн с доставкой до конечного потребителя железнодорожным транспортом. Так, например, поставщика можно выбрать по цене, местоположению, рейтингу и отзывам. Сделки проходят в электронной форме, а за все оказанные услуги покупателю выставляется единый счет, включая стоимость предоставления вагона и самой перевозки. Сервис существенно расширяет для продавцов границы сбыта продукции, а для покупателей — экономит время и снижает издержки на поиск и поставку различных товаров.

Уже сегодня на «РЖД-Маркет» зарегистрировано 1130 компаний и размещено 175 предложений различной продукции со всей сети железных дорог, сформированы заказы на покупку товаров объемом 190 тыс. тонн. На этой торговой площадке осуществляют деятельность 11 предприятий Южно-Уральской железной дороги, которыми осуществлены перевозки 110 тыс. тонн грузов.

Для развития линейки услуг запущен проект «Декларант». На его основе для участников ВЭД стала доступна новая услуга — таможенное оформление товаров по процедуре «Таможенный транзит» на станциях отправления, а также подготовка комплекта документов для таможенного оформления по процедуре «Экспорт» с подачей электронной декларации в ФТС России. Дополнительно клиенты могут получить консультацию по порядку осуществления всех необходимых формальностей, связанных с внешнеторговыми перевозками в рамках консалтинговой услуги.

С начала реализации проекта с сентября 2022 года услугами оформления процедуры «Экспорт» и «Таможенный транзит» воспользовались 11 компаний, осуществляющих деятельность на Южно-Уральской, Западно-Сибирской, Куйбышевской, Свердловской и Юго-Восточной железных дорогах. За данный период уже оформлена 21 декларация. В планах на 2023 год охватить клиентов всей сети железных дорог.

Конечно же, в 2022 году большое внимание уделялось развитию цифровых технологий. Для улучшения сервисов предоставления услуг по перевозке грузов уже внедрены такие цифровые сервисы, как бумажное оформление перевозочных и иных документов, цифровой двойник «Автоагент», смарт-контракты, «цифровой приемосдатчик», электронный претензионист и другие.

Цифровые сервисы постоянно расширяются. Так, в 2022 году на полигоне Южно-Уральской железной дороги приступили к оформлению электронных уведомлений о времени подачи вагонов формы ГУ-2в ВЦ/Э и уведомлений о готовности к приему вагонов, контейнеров/ о готовности к уборке вагонов с выставочных железнодорожных путей общего пользования локомотивом владельца формы ГУ-2г ВЦ/Э с применением электронной подписи.

В рамках внедрения безлюдных технологий и оптимизации процесса оформления перевозочных документов на Южно-Уральской железной дороге реализуется технология автоматического оформления перевозочных документов «Автоагент». С ее применением сегодня автоматически оформляется 91% от всех документов по отправлению порожних вагонов, 77% по отправлению груженых вагонов, 33% всех документов по прибытии.

Одним из реализованных информационных сервисов является «Личный кабинет»

клиента ОАО «РЖД» — онлайн-портал, который позволяет в электронном виде оформлять и подписывать документы, связанные с перевозкой грузов, планировать погрузку, подавать обращения в колл-центр ОАО «РЖД». С «Личным кабинетом» клиенты могут управлять всем процессом оформления перевозки грузов ж.д. транспортом, находясь в любом месте, держа в руках смартфон с мобильным приложением РЖД ГРУЗ, в котором реализован его функционал. Данным онлайн-сервисом регулярно пользуются 644 клиента Южно-Уральской железной дороги.

Проводится работа по переводу в цифровой формат процесса предоставления транспортных услуг ОАО «РЖД» — присоединение к условиям Единого договора через «Личный кабинет». Он представляет собой первый этап по унификации договорной работы транспортно-логистического бизнес-блока ОАО «РЖД» и переходу на оказание транспортных услуг на основании публичной оферты.

Развивая цифровые сервисы, ОАО «РЖД» проявляет заботу не только о своих клиентах, но и об экологическом состоянии окружающей среды, снижая в том числе потребление бумаги.

Несмотря на трудности 2022 года, мы не стали отходить от намеченных планов по выстраиванию коммуникаций с нашими партнерами, поэтому в октябре в Челябинске был проведен традиционный транспортно-логистический форум для наших клиентов и партнеров в новом формате форсайт-сессии по теме «Транспортные решения. Взгляд за горизонт».

На форуме представители Южно-Уральской железной дороги, промышленных предприятий и компаний-операторов подвижного состава обсуждали актуальные тенденции в сфере железнодорожных грузоперевозок и моделировали будущее. Основные тренды — это внедрение цифровых сервисов, переориентация логистических потоков, а также инновационное транспортное обслуживание. Было подписано 12 соглашений о сотрудничестве в актуальных сферах транспортной логистики с нашими партнерами. Такие форматы способствуют повышению взаимопонимания, качества взаимодействия и позволяют находить необходимые совместные решения.

Южно-Уральская железная дорога открыта для новых технологий и форматов взаимодействия. Нарботанный в непростых условиях опыт и индивидуальный подход к каждому клиенту — надежная основа для успешного решения предстоящих на этот год задач и обеспечения стабильных перевозок предприятий-грузоотправителей.

#### **КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:**

**ЦПУ Челябинск** 8 (351) 268-7-268;

[cru-chel@surw.ru](mailto:cru-chel@surw.ru)

**ЦПУ Оренбург** 8 (3532) 74-40-10;

8 (3532) 74-38-30; [cru-oren@surw.ru](mailto:cru-oren@surw.ru)

Ирина Перечнева

# После шторма

Передел клиентской базы и уход доллара из финансовой системы — таковы последствия санкционного кризиса для банков

**Б**анковской индустрии в 2022 году вместе со всей экономической пришлось отражать удар санкционного кризиса. Какие сегменты показали устойчивость к этому шоку, а какие понесли наибольшие потери? Об этом шла речь в ходе традиционного круглого стола журнала «Эксперт-Урал» и АЦ «Эксперт».

## Госрычаг для малого бизнеса

В российской экономической истории в любой кризис первым делом сжималось кредитование малого и среднего бизнеса. Банки всегда считали этот сегмент рискованным и в первую очередь пересматривали риск-модели. На этот раз он не только не просел, но и показал большую динамику, чем крупный бизнес. К примеру, в Уральском макрорегионе портфель корпоративных кредитов вырос на 15%, а МСБ — на 28% (см. «Стресс-тест пройден»).

Управляющая банком «Открытие» в Свердловской области **Наталья Алемасова** связывает это с оперативным выводом на рынок льготных программ финансовой господдержки малого и среднего предпринимательства:

— Из-за резкого роста ключевой ставки бизнес мог вообще остаться без финансовых ресурсов. Но дальнейшее очень быстрое решение правительства позволило не довести ситуацию до критической. В результате банки замещали клиентам ранее выданные ссуды с высокой процентной ставкой льготными кредитами по программам субсидирования. Это и позволило предпринимателям развиваться дальше.

На этот раз госпрограммы были настроены не только на поддержку операционной деятельности, частично бизнес смог за их счет удовлетворить запрос и на инвестиционное кредитование. Наталья Алемасова: «Некоторые предприниматели рассматривают кризис как время возможностей. Одни приобретают новые активы, другие расширяют производство в связи с ростом заказов. Такие примеры среди наших клиентов есть».

Спрос подогрели и сами банки. СДМ-банк, к примеру, увидел потенциал в проектах, нацеленных на импортозамещение, говорит управляющая филиалом СДМ-банка в Екатеринбурге **Ольга Шарушинская**: «Мы считаем, что в экономике должны сейчас расти те сферы бизнеса, которые оперативно ре-

агируют на изменения и способны дать самостоятельный продукт. Мы начали финансировать такие производства».

Со стороны государства существенный объем финансирования был направлен аграрному сектору, в том числе через льготное кредитование. И это тоже позволило поддержать кредитные портфели. По словам управляющей филиалом Россельхозбанка в Екатеринбурге **Татьяны Шиловой**, 90% из этих кредитов выданы по льготным ставкам: «Наши сельхозтоваропроизводители активно закупали технику, запасные части к этой технике, чтобы создать подушку безопасности».

Региональные банки со стабильной клиентской базой МСБ в текущей ситуации оказались в плюсе. Правда, при условии доступа к льготным программам кредитования. По словам заместителя председателя правления тюменского «Стройлесбанка» **Александра Расковалова**, его банк в прошлом году выдал кредитов малому и среднему бизнесу на сумму более 2 млрд рублей: «Примерно 20% общего объема приходилось на программу Минэкономразвития 1764».

Рост связан также с притоком клиентской базы. Александр Расковалов: «Во-первых, в Тюменской области постоянно увеличивается количество субъектов малого предпринимательства, и прошлый год не стал исключением. Во-вторых, мы сами ведем активную работу по привлечению клиентов в банк, в том числе рефинансируя задолженность бизнеса в других кредитных организациях. Предлагаем иные условия финансирования, перестраиваем графики платежей, учитываем сезонность бизнеса и другие факторы».

При всех плюсах курса господдержки МСБ Александр Расковалов указывает на ограничения, появившиеся в обновленных льготных программах: «В частности, это касается сроков кредитования для пополнения оборотных средств. Раньше мы могли дать такие кредиты на три года, сейчас финансирование под субсидируемую ставку возможно только на год. Между тем бизнес перестроился, и я вижу спрос на оборотку именно с длинными сроками кредитования».

Приток клиентской базы из подсанкционных банков ощущает и курганский банк «Кетовский». По данным председателя правления банка **Евгения Кафеева**, за прошлый год кредитный портфель банка вырос на

10%, хотя банк не имеет доступа к государственным ресурсам. Один из главных ограничивающих факторов госпрограмм — выборочный характер участников, что снижает эффективность. Однако региональные банки и в этих условиях находят возможности для развития: «Мы кредитруем клиентов за счет собственных средств и привлеченных ресурсов. Ставки у нас, конечно, выше, но мы выигрываем в оперативности. Прошлый год был очень непростым. У многих крупных банков изменились алгоритмы принятия решений, мы же смогли удовлетворить запрос на оперативность. У предприятий заметно вырос спрос на оборотные средства, а такие ресурсы, как правило, нужны быстро. Кроме того, у нашего банка хорошая прибыль, и мы можем выдавать кредиты клиентам с повышенной группой риска, а на это могут пойти далеко не все банки. Это тоже наше конкурентное преимущество», — рассказывает Евгений Кафеев.

Подчеркнем, что статистика качества обслуживания кредитов со стороны малого и среднего бизнеса не указывает на наличие больших проблем. По оценкам «Эксперт РА», на 1 июля 2022 года доля просрочки в сегменте МСБ снизилась с 12% до 7%, а в крупном бизнесе показатель по-прежнему находится на уровне 6%. То есть просрочка практически сравнялась. Наталья Алемасова связывает тренд с ростом кредитного портфеля МСБ: «В нашем банке за счет этого просрочка не выросла не только в процентах, но и в объемных показателях. В этом году изменение показателя будет зависеть от макроэкономических параметров. Если кардинальных перемен не произойдет, мы увидим долю просроченной задолженности в районе 1,5 — 2%. При этом на текущий год мы закладываем рост нашего кредитного портфеля в сегменте малого и среднего бизнеса на 7%».

## Рубль, юань, лира

Средние и крупные компании в разгар кризиса решали другие бизнес-задачи, соответственно предъявляли иной запрос на финансовый сервис. Для этой категории клиентов критически важно было перестроить логистику и обновить модели расчетов с партнерами.

— Организация платежей в мягких валютах — еще один новый фронт работы для



## Цифровая революция продолжается

В будущем развернется интенсивная конкуренция за надежных качественных розничных клиентов. И без цифровых решений, новых технологий и подходов к сервису ее не выиграть, убеждена территориальный директор Московского кредитного банка (МКБ) в УрФО **Татьяна Беникс**



— В сегменте розничного кредитования мы, как и многие банки, сделали ставку на ипотеку, и это было правильное решение. По итогам года мы показали кратный рост по объему выдач: 90% кредитов были выданы на приобретение жилья на первичном рынке. В результате МКБ вошел в топ-5 банков по объему выдач ипотеки в 2022 году в России. Немаловажный вклад в эту динамику внесли ипотека с господдержкой на новостройки и специальные программы с партнерами-застройщиками.

В этом году такой динамики на первичном

рынке уже не будет: тенденция сохранится, но темпы упадут. Зонами роста станут вторичный рынок жилья и загородное строительство.

Прошедший год научил нас оперативно меняться под влиянием внешних факторов, быстро реагировать на новые запросы людей, формировать новый подход к клиентскому сервису. И мы видим обратную связь. По итогам года прирост вкладов физических лиц в МКБ по УрФО составил около 6%, прирост розничного кредитного портфеля — около 15% при средних значениях по рынку 9%.

Также банк расширил географию присутствия на Урале — открылся первый универсальный офис в Челябинской области в городе Миасс.

При этом мы не останавливаем программы развития и инвестируем в развитие новых технологий и сервисов. В прошлом году в МКБ началась трансформация розничной сети офисов, совершенствовалась вся цепочка обслуживания клиентов (внешний вид офисов, клиентский сервис, технологии).

Команда банка постоянно генерирует новые технологические решения. К примеру, на форуме «Финополис-2022» МКБ представил сервис распознавания клиента и его эмоционального состояния, построенный на технологиях видеоаналитики.

Банковский сектор продолжает внедрение новых финансовых технологий. Сегодня их вектор направлен на создание новых, удобных клиентских сервисов, повышение качества и сокращение сроков обслуживания. Это позволит сделать банк надежным помощником человека в повседневной жизни. По нашему мнению, в будущем развернется еще более интенсивная конкуренция за надежных качественных розничных клиентов. И без цифровых решений, новых технологий и подходов к сервису ее не выиграть. ■

банковского сектора, — отмечает Ольга Шарушинская. — С китайским юанем мы работали и раньше, но сейчас идет колоссальный рост расчетов в этой валюте. СДМ-банк открывает уже третий корреспондентский счет в китайском банке. Кроме того, открываем вклады в юанях для физических лиц, уже и кредиты предпринимателям в этой валюте выдаем. Запрос на организацию платежей в мягких валютах растет. Видим большую востребованность платежей в арабских дирхамах, банк работает над тем, чтобы открыть корреспондентский счет в арабском банке. И конечно, будем работать над открытием корсчета в турецком банке, потому что объем внешнеэкономических связей между Россией и Турцией растет.

— Спрос на организацию транзакционных операций сейчас очень высокий, — подтверждает Александр Расковалов. — Мы осуществляем переводы в юанях, проводим платежи в рублях в Армению и в Азербайджан. Видим перспективу развития этого направления.

Мощнейшим вызовом для крупного бизнеса стала необходимость замещения западных источников финансирования внутренними. По оценкам аналитиков ПСБ, еще год назад доля рублевых корпоративных кредитов в банковской системе составляла около 14%, сейчас уже 20%. При этом объем валютных кредитов за год сократился на 17%.

Этот фактор вкупе с ростом объема расчетов в мягких валютах ведет к резкому ускорению процесса дедолларизации банковской системы. И это еще одно важное следствие санкционного кризиса для банковской индустрии.

## Ипотека греет рынок

Ключевой фактор поддержки розничного направления — также государственные ресурсы. Благодаря действию льготных программ ипотека стала основным драйвером роста кредитования физлиц. По оценкам ПСБ, ипотечный портфель по итогам года увеличился примерно на 20%, лишь немного уступив рекордам 2021 года, когда рынок вырос на 27%. Позиции в этом сегменте укрепили как ведущие игроки, так и новички.

По словам управляющего директора дивизиона «Средний Урал» УБРиР **Михаила Прилепова**, его банк в прошлом году почти в два раза увеличил объем выдач ипотеки: «Это произошло главным образом за счет государственных программ. В этом году мы ожидаем как минимум таких же объемов выдач. В развитии этого направления будем делать ставку на дистанционные сервисы и цифровую ипотеку».

В Россельхозбанке также надеются удерживать объемы выдач ипотеки, «однако многое будет зависеть от макроэкономических факторов», говорит Татьяна Шилова.

А вот Наталья Алемасова не ждет жилищного кредитования в тех же объемах. По ее мнению, сегмент покажет некоторое снижение динамики в целом по году:

— Пока среди населения еще очень высок уровень неопределенности относительно собственных доходов. Ипотека начинает расти, когда затраты на ежемесячный платеж по ипотеке не превышают 50% дохода. Когда эта доля становится выше 70%, начинается падение на рынке. В прошлом году одним из драйверов продаж стали опасе-

ния возможного завершения программы господдержки ипотечных заемщиков. Это подогрело спрос. Сейчас такого стимула у маркетологов нет.

— В прошлом году основной объем выдач ипотеки пришелся на кредиты для покупки жилья в новостройках, и это привело к перегреву рынка, — отмечает директор по развитию розничного бизнеса банка «Синара», руководитель образовательной программы магистратуры «Финансы в цифровой экономике» ИнЭУ УрФУ **Алексей Луценко**. — Очень много покупателей за счет льготной ипотеки приобрели жилье в новостройках в расчете на рост цен и последующую продажу. А сейчас вторичный рынок жилья находится в стагнации, и люди эти объекты не могут продать. Поэтому в дальнейшем многое будет зависеть от тенденций вторичного рынка недвижимости.

## Дистант для кредита

Сегмент необеспеченной банковской розницы такого драйвера, как ипотека, от государства не получил. Поэтому здесь спрос формировался под влиянием рыночных факторов и информационной повестки.

Наиболее заметным трендом стало дальнейшее развитие альтернативных каналов привлечения клиентов, говорит Алексей Луценко:

— В 2020 году на российском рынке появилась первая финансовая платформа, а в прошлом году их количество увеличилось. Оттуда поступает трафик, но этот трафик пока на порядок меньше, чем от площадок, которые работают как поставщики завок. С одной стороны, такие площадки

## Стресс-тест пройден

Банковский сектор Урала сохранил устойчивость и способность оказывать поддержку экономике, отмечает заместитель начальника Уральского ГУ ЦБ **Сергей Коровин**



— Условия функционирования российской экономики и в том числе банковского сектора в 2022 году изменились кардинально. Сохранение санкционного давления будет формировать ключевые вызовы на текущий год и среднесрочную перспективу.

Банковский сектор Уральского региона стрессовый период прошел достойно, показав способность оказывать поддержку экономике. Практически по всем ключевым направлениям по итогам года достигнута положительная динамика. Главное — нам удалось не допустить сокращения кредитования реального сектора. Объем кредитов, предоставленных юридическим лицам, за 11 месяцев 2022 года вырос на 18% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 4,36 трлн рублей. Портфель корпоративных кредитов по Уральскому макрорегиону, по предварительным данным, увеличился на 15%. Выдачи кредитов субъектам малого и среднего предпринимательства за тот же период выросли на 1,6% и превысили 1,09 трлн рублей, портфель кредитов МСП увеличился на 28%. В значительной степени спрос на кредиты был обусловлен замещением внешних заимствований. Однако мы видели и продолжение финансирования крупных инвестиционных проектов. Значимую поддержку кредитованию оказали специальные льготные программы. Особенно востребова-

ны продукты по этим программам были в середине года, когда рыночные процентные ставки находились еще на достаточно высоком уровне. В совокупности крупный бизнес Урала получил по специальным программам 258 млрд рублей кредитных ресурсов. Кроме того, банки профинансировали малый и средний бизнес в виде льготных кредитов на сумму 141 млрд рублей. Если эти данные соотносить с кредитным портфелем по соответствующим категориям заемщикам, то получается, что порядка 16% портфеля крупным заемщикам и порядка четверти субъектам МСП выданы с использованием ресурсов госпрограмм или предоставлена реструктуризация или кредитные каникулы.

Позитивная динамика сложилась в сегменте кредитования физических лиц. Несмотря на снижение объема выданных, общий розничный портфель вырос на 9%. Основным драйвером роста стало ипотечное кредитование. Ипотечный портфель увеличился на 17% к соответствующему периоду прошлого года, составил на 1 декабря 2022 года 2 трлн 102 млрд рублей.

Благодаря повышению ключевой ставки в начале года нам удалось предотвратить отток средств из банковской системы в феврале прошлого года. Несмотря на периодические всплески нервозности среди вкладчиков, в целом по году фиксируется увеличение средств, привлеченных банками регио-

на на депозиты физических лиц, более чем на 6%.

При формировании программ поддержки экономики Банк России опирался на опыт, который был накоплен в пандемию. В частности, это защита наиболее уязвимых заемщиков. В короткие сроки было возобновлено действие закона о кредитных каникулах. Это позволило гражданам и субъектам МСБ либо приостанавливать исполнение своих обязательств по кредитам на срок до шести месяцев, либо существенным образом снижать размер платежей. Кроме того, Банк России рекомендовал кредиторам проводить реструктуризацию по собственным программам. Впоследствии закон о кредитных каникулах был адаптирован для военнослужащих, которые проходят военную службу в зоне проведения специальной военной операции и призванных граждан по мобилизации. В общей сложности по итогам года в регионе было реструктурировано кредитов субъектам малого и среднего предпринимательства на сумму более 92 млрд рублей, физическим лицам — на сумму около 53 млрд рублей.

Дальнейшая траектория развития зависит от того, насколько быстро и эффективно экономика и финансовый рынок пройдут этап трансформации. Принимая во внимание новые факторы влияния и выросшие риски, Банк России разработал «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на текущий 2023 год и на ближайшие три года». Среди приоритетов выделяются необходимость повышения роли финансового рынка в трансформации российской экономики, преобразование системы внешнеторговых платежей и расчетов, совершенствование платежной инфраструктуры и дальнейшая цифровизация финансового рынка. ■



## Цифровая гибкость

Ответить на новые вызовы смогли технологически развитые банки. Ключевой вопрос будущей повестки — повышение кибербезопасности, считает управляющий Свердловским отделением Сбербанка **Владислав Шиленко**

— Прошлый год показал, насколько важны для банков высокая степень адаптации и гибкость. С новыми вызовами справились банки, которые вкладывались в ИТ-инфраструктуру, технологии искусственного интеллекта, в оптимизацию бизнес-процессов.

Да, правительство поддержало рынок за счет принятия льготных программ кредитования. Но эти решения сработали там, где банки смогли найти технологии, позволяющие ускорить предоставление заемщикам ресурсов по таким программам.

Сбер, например, уже несколько лет целенаправленно работал над решением именно этой

задачи. Мы реализовали очень много проектов, которые построены на основе использования искусственного интеллекта. Благодаря таким технологиям увеличилась скорость внедрения продукта и его доведения до потребителя. У нас сегодня в розничном сегменте порядка 80% клиентов онлайн в течение пары минут получают кредиты. Мы также нашли решения, связанные с ускорением процедуры выдачи ресурсов для сегмента малого и среднего бизнеса. Нашим клиентам доступна опция, которая позволяет оперативно выбирать предодобренный лимит кредитования без

стандартного процесса подачи заявки и ее рассмотрения. Время на получение кредита сокращается. Предприниматель, по сути дела, может быстрее запустить деньги в оборот, быстрее начать заключать сделки и реализовать свои бизнес-планы. При этом в построении программ технологического развития банкам необходимо опираться на потребности клиентов. Мы в последнее время в числе наиболее критичных запросов отмечаем повышенное внимание к вопросам кибербезопасности и понимаем, почему это важно. В прошлом году сами банки столкнулись с беспрецедентными атаками. Справиться с ними мы смогли только благодаря масштабным инвестициям в это направление в предыдущие годы. Сейчас все наши клиентские группы предметно занимаются повышением информационной безопасности своих систем. Такие внутренние программы есть у крупного и среднего бизнеса, градообразующих предприятий нашего региона. Государственные органы власти также больше стали внимания уделять кибербезопасности. ■

позволяют увеличить приток клиентов, с другой, снижают значимость бренда банка, потому что клиенту становится не важно, в каком банке он взял кредит. Поэтому перед

банками стоит угроза снижения привязанности клиентов к своему бренду. Первичным становится бренд маркетплейса. Мы оцениваем эти тенденции и взяли за основу

стратегию сотрудничества со всеми маркетплейсами, чтобы разобраться в этой модели и выработать для себя оптимальное решение.





## Выиграет мобильный

Санкционное давление привело к кардинальным изменениям платежной архитектуры и заставило банки еще быстрее внедрять технологии, отмечает управляющий директор дивизиона «Средний Урал» УБРиР **Михаил Прилепов**

— Из тенденций банковского бизнеса прошлого года я бы выделил изменения в транзакционной активности клиентов. Как известно, мобильные приложения подсанкционных банков были удалены из Google Play и AppStore. Это одно из следствий санкционного противостояния. В результате клиенты начали более активно использовать Систему быстрых платежей. Многие предприятия малого бизнеса увидели эффект приема платежей со смартфонов в сравнении с эквайрингом. Это значительно изменило конфигурацию платежной системы.

В прошлом году, несмотря на понятные внешние

сложности, мы не останавливали технологическое развитие. Особенно много внимания наш банк уделял внедрению технологий в розничном сегменте. В частности, мы построили микросервисную ИТ-архитектуру. Это сократило время доставки продукта до клиента. Кроме того, неплохо прокачали мобильное приложение, вошли в пятерку лучших банков в рейтинге Markswebb.

Значимым итогом прошлого года стало также внедрение модели предодобренного кредитования в рознице.

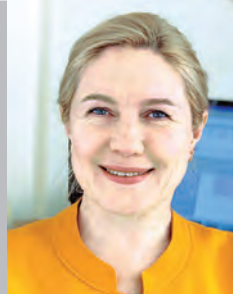
Наиболее перспективным мы считаем сегмент

кредитных карт и продолжаем развиваться в этом направлении. В прошлом году мы реализовали совместный проект в коллаборации с компанией «Магнит». В этом случае стоимость привлечения клиента такая же, как на маркетплейсе, но ценность для клиента намного выше. Кроме того, создали курьерскую службу доставки кредитных карт. В совокупности все эти решения привели к росту сегмента кредитных карт по итогам года почти в полтора раза.

Роль дистанционных каналов в будущем будет только увеличиваться. Полностью банки от офисов, конечно, не откажутся, но существенно изменится их функционал. Мы как раз в прошлом году начали пилотный проект по переводу части офисов в смарт-формат. Это небольшое помещение с двумя-тремя сотрудниками и банкоматом. В банковском бизнесе сейчас важна гибкость. Конкуренция высокая, нужно постоянно экспериментировать, в том числе и в определении лучшей локации. Тяжелая офисная инфраструктура нередко становится препятствием в реализации такой концепции. ■

## Деньги должны работать

Сберегательные продукты позволяют управлять деньгами наиболее эффективно, считает руководитель Абсолют Банка в Екатеринбурге **Светлана Ковалева**



О тенденциях рынка вкладов мы разговариваем с руководителем Абсолют Банка в Екатеринбурге Светланой Ковалевой.

**— На какой срок граждане предпочитают размещать денежные средства на депозитах?**

— Весной 2022 года наши вкладчики чаще всего выбирали продукты со сроком размещения три-шесть месяцев, к осени средний срок увеличился до шести-девяти месяцев. С начала этого года мы наблюдаем тренд на выбор более длинных депозитов — 1,5 — 2 года и более. Причина понятна: многие банки повышали ставки в конце ноября — начале декабря. Если в целом по рынку весь год банки предлагали лучшие условия по краткосрочным вкладам на три-шесть месяцев, то теперь ситуация прямо противоположная: лучшие ставки можно найти по классическому вкладу на срок от

2 до 3 лет. В этом случае ставка составит до 9,2%.

**— Какие типы вкладов наиболее популярны на данный момент?**

— Вкладчики отдают предпочтение классическим депозитам без возможности пополнения. По таким продуктам гарантирована максимальная доходность. Кроме того, высок интерес к пополняемому вкладу с капитализацией процентов. Расскажу, как это работает. Предположим, вы положили на счет 10 тыс. рублей. Через месяц на них будут начислены проценты и добавлены к основной сумме. То есть в следующем месяце проценты начисляются уже на большую сумму. Все это позволяет повысить доходность ваших сбережений. При этом вы можете пополнять вклад с любой периодичностью, это можно сделать как в офисе банка, так и онлайн, через мобильное приложение. Последний вариант гораз-

до быстрее и удобнее. В нашем банке минимальная сумма пополнения составляет 3 тыс. рублей. Мы видим, что чаще всего наши клиенты пополняют такие вклады раз-два в месяц, когда получают зарплату и аванс. Ставки по таким вкладам обычно ниже, чем по непополняемому. Но за счет капитализации доходность в итоге выше. Важно, что с такого вклада можно снимать часть денег, если возникла необходимость, и проценты при этом не «сгорят».

Другой востребованный вариант — накопительный счет. Проценты по нему начисляются ежедневно, и они достаточно высокие. Выплачивают их в конце месяца. При этом счет можно пополнять без ограничений и снимать с него деньги тоже без ограничений. Накопительные счета часто используют наши клиенты, которые покупают или продают недвижимость. Покупатели хранят на таком счете первоначальный взнос, продавцы кладут на него полученную сумму, если не определились с тем, как распорядиться ею в дальнейшем.

**— Как меняется модель поведения потребителя, связанная с депозитами?**

— Многие клиенты сейчас стремятся зафиксировать доходность, так как эксперты прогнозируют снижение ставок. Поэтому те, кто успеет открыть вклад на действующих условиях, получают доход значительно выше тех, кто сделает это позже. ■

Наталья Алемасова уже несколько лет отмечает тренд снижения количества клиентов, которые приходят в офис, и одновременный рост значимости удаленных каналов: «Поэтому мы расширяем службу доставки, у нас сейчас уже 50% всех карт выдается клиентам дистанционно. В прошлом году мы запустили даже выездную ипотеку, то есть клиенту не нужно приходить в офис для оформления договора совсем».

Все это приводит к трансформации банковских офисных форматов. В прошлом году банк «Открытие» запустил пилотный проект, рассказывает Наталья Алемасова: «Мы

начали открывать офисы легкого формата, в котором установлен банкомат и работает два сотрудника без кассы. В Екатеринбурге один такой офис уже появился. Мы считаем, что это позволит «Открытие» более активно выходить в новые города».

Подобной концепции сейчас придерживаются многие банки (см. «Выиграет мобильный»).

## Трансформация продолжится

Динамика развития банковского сектора в этом году во многом будет зависеть от того, какой курс денежно-кредитной полити-

ки возьмет за основу регулятор. По мнению аналитиков ПСБ, спрос на кредитные ресурсы со стороны бизнеса останется на прежнем уровне, а может и вырасти. Сегмент поддержит масштабная трансформация экономики. ПСБ прогнозирует рост портфеля корпоративных рублевых кредитов на 15%, МСБ — на 20%. Продолжится дедолларизация: доля валютных корпоративных кредитов, по оценке экспертов банка, снизится до 14 — 15% против 16% в 2022 году и 24% в 2021 году.

А вот темпы роста ипотеки упадут на уровень около 12%. Главным образом, это



## Большие перспективы малого бизнеса

В условиях противодействия санкционному давлению и реализации курса на импортозамещение точкой роста для банковского рынка может стать сегмент МСБ, уверен управляющий директор отдела рейтингов кредитных институтов «Эксперт РА» **Руслан Коршунов**

В силу закрытия банковской отчетности возможности провести привычный анализ сектора и опубликовать его результаты с показателями каждого банка сегодня нет. Рейтинговое агентство «Эксперт РА», не раскрывая отчетность в разрезе конкретных банков, оценило рынок через призму адаптивности бизнес-моделей к кризису по итогам первого полугодия 2022 года. Базой исследования стали рейтингуемые агентством банки, на которые пришлось порядка 82% активов банковской системы (без учета Сбербанка), что подтверждает репрезентативность выборки. Об итогах исследования рассказывает управляющий директор отдела рейтингов кредитных институтов «Эксперт РА» Руслан Коршунов.

— Мы разделили банки на группы, исходя из их ключевого клиентского сегмента, структуры доходов и позиционирования на рынке. В итоге получилось шесть групп: расчетно-инвестиционные банки (РИБ); банки, которые занимаются потребительским кредитованием (условное название «потребь»); банки, нацеленные на автокредитование и на ипотеку («обеспеченные кредиты»); банки, основной клиентской базой которых являются корпоративные клиенты («крупный бизнес»), и банки со специализацией на малом и среднем бизнесе («МСБ»).

По динамике кредитного портфеля в первом полугодии прошлого года больше всего просела группа «крупный бизнес» (минус 3%), что стало ожидаемым результатом. Долгосрочные кредиты банки поставили «на стоп», в основном выдавались средства на поддержку оборотного капитала. Группа «МСБ» показала стагнацию по этому параметру.

Розничные банки в целом продемонстрировали положительную динамику. Так, в группе «необеспеченное потребкредитование» рост (+3,4%) был во многом связан с эффектом реализации отложенного спроса. Банки со специализацией на автокредитовании показали рост объемов в денежном выражении из-за увеличения стоимости автомобилей, но была сильная просадка в количестве выданных кредитов. Тем не менее портфель автокредитов вырос на 4,4%. Несмотря на высокие ставки по кредитам на покупку автомобилей, потребители решались брать такие продукты, так как на рынке сложился дефицит техники. Наибольший прирост кредитного портфе-

ля (+10,1%) показали банки, сделавшие ставку на ипотеку: кредиты выдавались в основном по льготной программе.

Один из основных рисков, с которым столкнулась банковская система в этот кризис, — процентные ножницы. Это оказало сильное влияние на процентную маржу. Заметное снижение чистой процентной маржи продемонстрировали группы «крупный бизнес» (минус 1,4 п.п.), «потребь» (минус 1,1 п.п.) и банки со специализацией на автокредитовании (минус 1,5 п.п.). У этих групп был заметный отток клиентов и значительный рост стоимости пассивной базы. Ипотечные банки смогли хеджировать процентный риск за счет льготной ипотеки, поскольку льготные кредиты привязаны к ключевой ставке. Поэтому банки из сегмента «ипотека» показали рост чистой процентной маржи на 0,6 п.п. Аналогичную динамику показали также банки группы «МСБ», что во многом обусловлено оперативным пересмотром такими игроками ставок по действующим кредитам в сторону повышения. Малый и средний бизнес, как правило, менее восприимчив к высоким кредитным ставкам, чем крупный бизнес, с которым пересмотр ставок — более сложный процесс для кредитных организаций. Расчетно-инвестиционные банки много ресурсов размещают на межбанковском рынке кредитования, что позволило им хорошо заработать в период роста ставок на рынке МБК (маржа выросла на 1,4 п.п.).

Наибольший рост чистой комиссионной маржи показала группа «МСБ», что было следствием увеличения доходов от РКО. Динамика процентных и комиссионных доходов определяет показатели прибыльности и убыточности банков. Самый главный вывод: доля убыточных банков снизилась только в группе «МСБ» (17% против 23% за аналогичный период прошлого года). А вот группа РИБ, работающая с такими сложными инструментами, как ПФИ и продукты, связанные с ценными бумагами и валютой, показала рост доли убыточных банков с 17 до 20%. Сильнее всего выросла доля убыточных банков в группе «крупный бизнес»: если годом ранее таких не было совсем, то по итогам первого полугодия прошлого года — уже порядка 20%. Клиенты этих банков работали со сложными инструментами, ориентированными на западные рынки, и пострадали из-за санкций.

Явным следствием санкционного давления стало снижение доли топ-15 банков в совокупных активах банковской системы. Мы связываем это с тем, что из-за санкций значительная часть клиентов стала мигрировать в менее крупные банки. В то же время нельзя сказать, что банки за пределами топ-100 смогли заметно усилить свои позиции из-за этой ситуации. Приток клиентов пришелся в основном на банки с 16 по 100 места. В результате доля банков, не входящих в топ-100, в совокупных активах по-прежнему не превышает 2%.

Вместе с этим мы считаем, что у банков второй сотни есть существенный потенциал для наращивания кредитования экономики. Необходимо предотвратить дальнейший уход с рынка небольших банков, теряющих ниши: он приводит к уменьшению объема капитала в финансовой системе, что в свою очередь снижает возможности финансирования экономического роста как в регионах, так и по стране. RWA (активы, взвешенные с учетом риска), который данные банки могли бы взять на себя, сохранив комфортный уровень запаса по капиталу, позволил бы профинансировать ощутимую часть бизнеса и поддержать восстановление ВВП России. Согласно нашим оценкам, данный эффект мог бы составить 4 трлн рублей (RWA), или порядка 10% от действующего объема кредитного портфеля юридических лиц. По нашему мнению, в ситуации закрытия внешних рынков и оттока капитала потенциал небольших региональных банков необходимо использовать для восстановления экономики.

В будущем мы видим перспективы за банками, которые станут активно развивать маркетплейсы. Основой для роста этих бизнес-моделей мы считаем увеличение количественного состава субъектов малого и среднего предпринимательства. Для формального соблюдения санкционных ограничений часть крупных российских производителей будет включать в свои экономические цепочки новые небольшие компании или дробить основные компании для формального снижения контролирующей доли в капитале. Росту будет способствовать и уход крупных иностранных игроков. Например, в сфере торгового ритейла уже идет процесс заполнения этих ниш новыми российскими компаниями, которые как раз являются представителями малого и среднего бизнеса.

В текущем году, по нашим оценкам, наибольший прирост покажут банки, работающие с малым и средним бизнесом. В то же время группа «крупный бизнес» может продолжить терять свою долю на рынке. Нам кажется, что основной акцент в этой группе будет на рефинансировании задолженности. Так, в части кредитования здесь продолжится процесс замещения иностранного фондирования, но он не приведет к росту доли этой группы банков на рынке. ■

связано с повышением ставки по основной льготной программе с 7% до 8%. При этом аналитики ПСБ ожидают оживления в потребительском кредитовании, где рост ускорится до 10% против 3% в 2022 году, что будет связано с более низ-

кими средними ставками по кредитам.

В сегменте банковских вкладов прогнозируется замедление притока рублевых средств с 14% в 2022 году до 8% в 2023 году. Аналитики ждут повышения потребительской активности: в такой си-

туации потребители больше тратят, не жели сберегают. А вот объем валютных средств может прекратить сокращение благодаря постепенному росту популярности вкладов в валютах дружественных стран, в первую очередь в юанях. ■



## Устойчивость малого и среднего предпринимательства Среднего Урала позволил сохранить комплекс системных мер поддержки, считают в Свердловском областном фонде поддержки предпринимательства (СОФПП)

После небольшого весенне-летнего спада количество субъектов малого и среднего бизнеса в Свердловской области снова начало увеличиваться: на 10 января 2023 года в регионе действовало 201 015 субъектов малого и среднего предпринимательства. Таким образом, по численности субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловская область вернулась к показателям исторических максимумов. По этому параметру регион находится на пятом месте в России после Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и Краснодара.

Одна из важнейших функций малого предпринимательства — обеспечение занятости. В малом и среднем бизнесе Свердловской области занято около 900 тыс. человек, это более трети трудоспособного населения региона.

Все больше активных и предприимчивых людей в регионе выбирает режим «самозанятых»: статистика показывает равномерную и высокую динамику этого показателя, уже третий год подряд он увеличивается на 3 — 4 тыс. человек ежемесячно. Так, на начало 2023 года в таком статусе состояло 182 205 человек, годом ранее — 112 969. По количеству самозанятых Свердловская область также входит в десятку лидирующих субъектов РФ.

Один из главных факторов устойчивого развития малого и среднего предпринимательства — широкий набор инструментов поддержки. По данным СОФПП, наиболее востребованными сегодня остаются финансовые услуги для предпринимателей. В текущей ситуации большую роль играют также консультационные сервисы и нефинансовые услуги по формированию новых компетенций. Спросом также пользуются услуги для начинающих предпринимателей.

В 2022 году СОФПП выдал малому и среднему бизнесу региона 889 займов в рамках

нацпроекта «МСП и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» на общую сумму 1 млрд 535 млн рублей, что на 28% больше, чем рамках соответствующих программ в 2021 году.

— Самыми популярными займами фонда по традиции были займы на проекты развития предпринимателей. Кроме того, активно выдавались введенные в 2021 году займы самозанятым гражданам. Они берут средства на реализацию деятельности: покупают оборудование, материалы, — комментирует директор Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства **Валерий Пиличев**.

Предприниматели, которые зарегистрировались в качестве субъекта малого и среднего предпринимательства не более года назад, также получили право на финансовую поддержку. Такой категории бизнеса фонд выдал почти 80 млн рублей. «Важно, что такие займы выдаются по минимальной ставке, соответствующей ключевой ставке ЦБ РФ», — отметил Валерий Пиличев.

Условия займов сформированы с учетом потребностей этой категории бизнеса. В частности, начинающие предприниматели могут

получить займы до 5 млн рублей на срок до трех лет с возможностью отсрочки погашения основного долга до трех месяцев. Самозанятым гражданам фонд может выдать заем до 500 тыс. рублей на срок до двух лет.

Но чтобы управлять бизнесом, необходимы еще и знания. Поэтому важным вектором поддержки становится развитие предпринимательских компетенций жителей Свердловской области. Как рассказали в СОФПП, в регионе большим спросом пользуется образовательная программа «Стартуй уверенно»: в 2022 году ее участниками стали 698 слушателей. Кроме того, фонд организует серию практикумов, пройдя обучение в которых можно овладеть новой специальностью и начать свое дело. Так, в 2022 году состоялись практикумы по повышению квалификации для гидов-экскурсоводов, мастеров народных художественных промыслов, специалистов индустрии красоты и других профессий, участие в которых приняли около тысячи предпринимателей и самозанятых. Кроме того, помощь нужна предпринимателям, заключившим социальные госконтракты на открытие бизнеса. В рамках реализации механизма соцконтракта в 2022 году при содействии СОФПП подготовлено 678 бизнес-планов, создано 168 новых субъектов МСП и впервые зарегистрирована самозанятость 232 граждан.

Особое значение в бизнесе имеет и своевременное информирование. Ситуация меняется стремительно, и чтобы поддержать предпринимателей, организованы регулярные каналы в социальных сетях.

Именно комплексность подобных решений позволяет поддержать устойчивость малого и среднего предпринимательства в регионе. ■



Компания «Уромгаз» завершила поставку оборудования на Бованенковское нефтегазовое месторождение, одну из важнейших строек Газпрома, ресурсную базу «Северного потока-2». Исполнить контракты помогла поддержка СОФПП: поручительство позволило предприятию получить 75 млн рублей кредитных средств

Артем Коваленко

# Нужно строить еще быстрее

Почему темпы роста трафика бьют все рекорды, что будет с телекомом и 5G, рассказывает директор макрорегиона «Урал» Tele2

Светлана Галилеева



Светлана Галилеева: «С помощью Big Data мы быстро понимаем, где у нас могут возникнуть проблемы»

**2022** год поставил перед телеком-рынком несколько ключевых вызовов. Первый — дефицит и обслуживание импортного оборудования. Напомним, в прошлом году с отечественного рынка ушли иностранные поставщики — Nokia (Финляндия) и Ericsson (Швеция). По мнению руководства Минцифры РФ, уход не отразится на качестве связи. «Операторы будут переходить на российское оборудование, им предложены мягкие условия замещения базовых станций. “Большая четверка” потратит на его закупки около 100 млрд рублей», — сообщили в ведомстве. Второй — сохранение качества связи на фоне существенного роста мобильного интернет-трафика. Третий — высокий спрос корпоративного сегмента на использование Big Data для мониторинга бизнеса, онлайн-контроля устройств и в других процессах.

О том, как мобильные операторы будут отвечать на эти вызовы, и о перспективах телеком-рынка в целом мы говорим с директором макрорегиона «Урал» Tele2 Светланой Галилеевой.

— Светлана Викторовна, последние три года компании телекома, в том числе операторы связи, были вынуждены приспосабливаться к быстро меняющимся условиям. Как вы справлялись с неожиданно возникающими задачами? Какие тренды останутся с нами надолго?

— 2019 — 2020 годы подтолкнули процессы диджитализации общества. Пандемия стала катализатором, который сработал на ускорение цифровизации. Мы были к этому готовы: Tele2 — одна из самых молодых, гибких и скоростных компаний. Вы же знаете, что Tele2 позже пришла на рынок. Так сложилось исторически. Поэтому мы привыкли очень быстро бегать, перестраиваться и принимать нестандартные решения.

Первое, с чем мы столкнулись за последние пару лет, — непрогнозируемый многократный рост трафика. В обычном режиме на сетях есть запас ресурсов, традиционно у нас существовали карты миграции трафика, летние и зимние, и мы обычно заблаговременно готовились к сезону. А тут вдруг массовая миграция началась в марте. И, что важно, вырос не только объем

трафика, но и требования к качеству связи: люди начали работать и учиться удаленно там, где обычно только общались или смотрели кино. Как удовлетворить их потребности? Строить новые станции. Причем очень быстро!

## Big Data как инструмент

— Кажется, сейчас уже все построили.

— Не тут-то было: необходимо строить, не останавливаясь. Если бы не сегодняшняя ситуация, мы увеличивали бы динамику строительства, потому что трафик продолжает расти. И большое счастье, что экономика операторов позволяет идти за абонентом, причем с адекватными ценами на услуги. Это очень важно. Чтобы отвечать требованиям наших клиентов, нужно быстро реагировать и продолжать строить еще быстрее.

— Но процесс строительства базовой станции занимает минимум девять месяцев.

— Да: пока определяемся с местом, заключаем договор аренды, заказываем частоты (а выделение частот — процесс непростой, занимает некоторое время), строим, заказываем оборудование, получаем его, размещаем, устанавливаем базовую станцию... Нам пришлось управлять со всем этим гораздо быстрее, и мы неплохо справились. Коронавирус заставил нас бежать с тройной скоростью. С помощью Big Data мы быстро понимаем, где образовались проблемы и необходимо улучшать качество связи. Мы — клиентоцентричная компания, нам очень важно, насколько удовлетворен клиент. К традиционным способам измерения его удовлетворенности мы добавили новые методики оценки. И сейчас много нового знаем и про абонентов, и про качество нашего сервиса. Например, в Tele2 есть специальное подразделение, которое мониторит качество связи в квадратах 70 на 70 метров. Это уже не километровые зоны, как раньше. В каждом мы контролируем ситуацию.

— Tele2 использует большие данные для выбора мест под базовые станции?

— Это уже стандартная история. Раньше операторы строили базовые станции по принципу «поставим здесь, наверное, она станет востребованной». Хорошо,



если руководитель на месте идеально знает свою территорию, тогда вероятность попадания будет высокой. Сейчас это уже неактуально. Мы обладаем информацией о том, где люди пользуются связью и как перемещаются. Это основной ареал жизни наших клиентов. С помощью этих данных делим территорию на так называемые геоюниты. То есть четко понимаем, где нужно строить станции с учетом перемещений на работу, домой и на отдых, а не просто потому, что есть граница административного округа.

### Учимся жить по-новому

— *Стоит ли перед вами задача замещения оборудования зарубежных производителей, которые ушли из РФ?*

— Мы пока не испытываем особых сложностей, потому что оказались готовы к сегодняшней ситуации. Поставка оборудования — длительный процесс. Закупки — еще более длительный, поэтому у нас есть запасы оборудования, и мы его очень рационально используем, в первую очередь для удержания существующей базы клиентов. Что будет дальше? Классика жанра: спрос всегда рождает предложение. Спрос на российском рынке есть, и немалый. Соответственно, неизбежно появятся и решения. Мы рассчитываем, что поставки оборудования восстановятся за год.

— *В этом году из-за блокировки иностранных соцсетей темпы роста трафика упали?*

— Темпы роста трафика сокращаются. Когда соцсети заблокировали, мы вообще зафиксировали, что трафик какое-то время стагнировал. Но потом снова начался рост. По итогам — плюс 19% год к году.

— *Как вы оцениваете ситуацию, сложившуюся в телеком-отрасли, какие долгосрочные перспективы ее ждут?*

— Мы учимся жить по-новому. Горизонт планирования существенно сократился. Прогнозировать крайне сложно, ключевая способность — скорость реакции на изменения на рынке. Как можно было спрогнозировать удаленку или то, что операторам придется работать в условиях дефицита оборудования? Значит, будем еще гибче и быстрее. Очевидный тренд: спрос на быстрый качественный интернет точно сохранится. И мы его закроем. У нас самые свежеспеченные сети. Догоняя других операторов, мы их активно строили и реконструировали. Поэтому наши сети, пожалуй, самые современные на сегодняшний день с точки зрения оборудования, которое позволяет более эффективно работать.

Еще одна глобальная тенденция — развитие мобильных технологий. Смартфон теперь не просто средство коммуникации, а источник информации, девайс по управлению финансами, образовательная

платформа, место покупки товаров, кинотеатр. Его невозможно забыть утром дома, все застопорится. Люди очень быстро адаптируются к современным технологиям и активно внедряют их в свою жизнь. И не только молодежь, но и старшее поколение, которое теперь, например, смело постит фото в соцсети.

— *Как будет развиваться розничная сеть?*

— Мы внимательно наблюдаем за трафиком покупателей. Он снижается. Особенно существенно трафик просел во время пандемии. Сейчас многие клиенты приобретают товары в интернете. Тем не менее салоны связи не пустуют. В них приходят люди, которые хотят потрогать смартфоны руками, проконсультироваться со специалистами. И это не только старшее поколение, это молодежь. Чтобы их удержать, привлечь новую аудиторию, мы будем использовать все инструменты, которые у нас есть. Например, развиваем новые форматы. Есть салон, где можно выпить чашку кофе, посидеть, погреться, поиграть. Кроме того, тщательно анализируем работу персонала, замеряем NPS (индекс потребительской лояльности, Net Promoter Score. — «Э-У»). Если покупатели нахамят, не ответят на вопрос, он не вернется. Профессиональные продавцы — это очень важно, если мы хотим увеличить трафик.

### Телеком стал стратегической отраслью

— *Как вы оцениваете поддержку телеком-сферы, какие дополнительные меры от государства нужны сегодня операторам мобильной связи?*

— Отношение к мобильным операторам изменилось. Почему? Во-первых, мы стали социально значимой отраслью. Во-вторых, мы стали стратегической отраслью, внимание выросло с двух сторон: с одной — к нам стали предъявлять повышенные требования по покрытию сетей, с другой — мы почувствовали поддержку, нам начали помогать строить. А это непростой процесс: трафик растет, приходится уплотнять сети, то есть расстояние между базовыми станциями сокращается. Чтобы выполнять условия лицензии по качеству, мы вынуждены работать с сопротивлением людей, которым не нравится, что рядом с ними строится базовая станция. И здесь очень нужна помощь власти и администраций на местах. Я считаю, многое зависит от разъяснительной работы государства, которую оно должно проводить на всех уровнях. А наша совесть спокойна. У нас лицензией определены очень высокие требования по безопасности используемого оборудования, гораздо выше, чем в Европе или Америке. Все оборудование сертифицировано, при строительстве мы

оформляем паспорта базовых станций и сдаем их госорганам. Операторы — законопослушные компании, все базовые станции работают с соблюдением стандартов безопасности.

— *По прогнозам TelecomDaily, в 2023 году рост цен на услуги мобильной и широкополосной связи составит 15 — 18%. Стоит ли ждать удорожания услуг на фоне увеличения расходов на инфраструктуру?*

— Стоимость мобильной связи в России — одна из самых низких в мире. Если посмотреть на стоимость аналогичных пакетных тарифных планов в Европе или США, даже с пересчетом в евро или доллары, мы увидим, что онакратно выше. Поэтому рост стоимости услуг произойдет, и это нормальное явление. Мы же привычно реагируем на то, что дорожают коммунальные услуги. А операторы точно так же пользуются электроэнергией, обслуживают базовые станции. Базовые станции стали потреблять гораздо больше электроэнергии, чем раньше, когда мы работали только с 2G, например. Кроме того, пока непонятно, что будет с оборудованием, по каким ценам мы его будем закупать. Мы живем в новых реалиях, от этого никуда не уйти. Если прекратить инвестировать в телеком, сервис начнет деградировать. Насколько подорожают услуги, я не знаю. Жизнь покажет. Но нашим потребителям очень везет, потому что мы живем при высококонкурентном рынке, и борьба за клиента является гарантом разумного ограничения. А Уралу повезло еще больше — здесь не четыре, а пять игроков.

— *Недавно Минцифры выделило новые частоты в миллиметровом диапазоне для 5G. Это актуально?*

— Честно говоря, пока мы даже ресурсы 3G и 4G еще не использовали до конца. Для стабильного просмотра YouTube необходима скорость в 3,5 — 5 мегабит в секунду. 5G выдает около сотни. Для чего сегодня столько? Безусловно, это классная технология будущего, очень важная для крупных корпораций, которые, например, должны управлять заводами на расстоянии, для функционирования беспилотников, для дистанционных хирургических операций. Но зачем 5G для обычных потребителей услуг сети? Поверьте, нам еще в 4G есть что строить. Хотя прогноз сегодня — дело неблагоприятное, и что будет лет через пять, трудно представить. Поэтому мы поддерживаем все инициативы, связанные с поиском нового частотного ресурса. Это необходимое условие и для развития 5G, и для решения более актуальной задачи — обеспечения бесперебойной работы сетей LTE с учетом растущего трафика. ■

Павел Кобер

# Мягкое обаяние Поднебесной

Российский авторынок попал в серьезную зависимость от производителей КНР, хотя большая экспансия китайского автопрома еще не началась

**По** данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), в 2022 году на российском рынке реализовано 687 тыс. новых легковых и легких коммерческих автомобилей. Падение колоссальное — это всего 41,2% от объема предыдущего года. Причины лежат на поверхности: острый дефицит импортных автокомпонентов (из-за чего тормозилась работа отечественного автопрома) и отказ от сотрудничества с Россией ведущих международных брендов.

Как отметил председатель Комитета автопроизводителей АЕБ **Алексей Калицев**, существенно изменилось соотношение массового и премиального сегментов на рынке: «Санкционная политика некоторых стран была направлена в первую очередь в сторону премиума. Соответственно наш рынок премиальных автомобилей (очень крупный, высокомаржинальный и очень интересный), который всегда был в районе 9 — 10% в общем объеме продаж, по результатам 2022 года сузился до процента с небольшим».

## Рынок сNaval

Практически все автомобильные бренды, представленные на отечественном рынке, сократили объемы продаж за прошлый год. Из первой двадцатки по реализованному в стране авто прибавили лишь УАЗ (плюс 5%) и китайские марки Chery (рост на 4%) и Chery Exeed (премиальный суббренд Chery, увеличение в 3,6 раза). В первой десятке по итогам 2022 года сразу три китайские марки: Chery (пятая позиция по объемам продаж), Naval (восьмое место) и Geely (девятое место).

Пока единственное действующее производство китайских машин в России организовано на заводе Naval на территории индустриального парка «Узловая» в Тульской области (комплекс открыт в июне 2019 года, спустя два года модернизирован, в конце января 2023 года здесь выпустили стотысячный автомобиль). На тульском заводе собирают городские кроссоверы Naval Jolion, интеллектуальные кроссоверы Naval F7, кросс-купе Naval F7x, высокофункциональные кроссоверы Naval Dargo и рамные внедорожники Naval H9. В сентябре прошлого года флагман бренда Naval Jolion был включен в программу государственного льгот-

ного автокредитования Минпромторга РФ. В том числе и по этой причине продажи модели в 2022 году увеличились по сравнению с предыдущим годом на 73% и превысили отметку в 17 тыс. машин.

Растет и количество дилеров китайских брендов. По данным агентства «Автостат», на территории России в январе 2023 года их работало уже свыше тысячи, что почти в полтора раза превышает показатель годичной давности. «Лидировавшие ранее европейские бренды сейчас в общей сложности имеют 721 дилера — на 163 меньше, чем годом ранее. Интересы японских брендов в РФ представляют 518 компаний (-145 дилеров в 2022 году), российских — 452 (+34), корейских — 396 (-3), американских — 24 (-109). При этом многие из «выбывших» дилеров перешли в разряд сервисных партнеров. Всего же на середину января 2023 года в России числится 3164 автодилера. И это на 56 меньше, чем год назад», — говорится в сообщении «Автостата».

Впрочем, говорить о китайской экспансии на российском авторынке преждевременно. Действительно, китайцы начали активно и повсеместно осваивать опустевшие автосалоны и открывать собственные дилерские центры. В то же время объем поставок китайских авто снизился примерно на 5% по сравнению с 2021 годом. Большинство дилеров в России получили совсем немного китайских автомобилей — буквально 10 — 15 машин в месяц, что не позволяет им создать серьезный парк для дальнейшего обслуживания и зарабатывать на сервисных услугах и запчастях.

## Вот и «Ладушки»

Продажи новых легковушек марки «Лада» за прошлый год упали почти в полтора раза (до 189 тыс. машин). Тем не менее ведущий отечественный автопроизводитель сохранил лидерство в списке самых продаваемых в России брендов. Просто конкуренты просели еще сильнее. Например, компания Renault (минус 70%) покинула российский рынок, а поставки автомобилей Kia (минус 68%) в дилерские сети стремятся к нулю.

АвтоВАЗ восстановил работоспособность и продолжил поставки автомобилей дилерам. «В условиях разрыва логистических цепочек АвтоВАЗ совместно с российскими поставщиками смог заместить более 200 позиций ком-

понентов и материалов, заблокированных к поставке. Производство автомобилей было приостановлено весной 2022 года, но уже 8 июня сборка вновь стартовала. С 29 августа 2022 года автосборочный комплекс АвтоВАЗа в Тольятти перешел на режим шестидневной рабочей недели, в связи с чем на предприятие было принято более тысячи новых сотрудников. К концу 2022 года темп производства на двух линиях составил 24 тысячи автомобилей в месяц. Это позволило удовлетворить спрос на отечественном авторынке», — сообщила корпоративная пресс-служба.

В числе задач АвтоВАЗа на 2023 год — выпуск LADA Vesta NG в Тольятти, запуск производственной площадки в Санкт-Петербурге, возобновление производства семейства Largus, а также организация производства опытной партии электромобилей e-Largus в Ижевске. Среднесрочные проекты АвтоВАЗа — новое семейство автомобилей сегмента B, которые планируется поставить на производство к концу 2024 года, и кроссовер на платформе LADA Vesta, начало его выпуска ожидается в конце 2025 года.

По информации автодилеров, из 60 автомобильных брендов на отечественном рынке осталось только 14: три российских («Лада», ГАЗ, УАЗ) и китайские (Naval, Chery, Geely, Chery Exeed, Changan, FAW, Omoda, GAC, Dongfeng, Great Wall, JAC). Ожидается, что могут прийти еще два-три китайских производителя, а также иранский бренд Iran Khodro. Кроме того, в конце 2022 года отгрузку автомобилей в столичные дилерские центры начал Московский автомобильный завод «Москвич». В январе «Москвичи» будут поставлены еще в десять российских городов, включая Екатеринбург, Уфу и Ижевск. Первой моделью, сошедшей с конвейера МАЗа, стал городской кроссовер «Москвич 3» с бензиновым турбомотором в паре с автоматической трансмиссией CVT или шестиступенчатой механической коробкой передач.

«На первом этапе, с декабря 2022 года, будет происходить крупноузловая сборка «Москвич 3» и электромобилей с постепенным повышением доли локализации. Для скорейшего старта этого этапа «Москвич» привлек иностранного партнера и наладил новые цепочки поставок. При этом летом параллельно с этим этапом мы уже приступили к разработке собственной новой универсальной платформы российского элек-



## Автолизинг взял курс на новые тренды

Как сказались на автолизинге серьезное сокращение в 2022 году российского авторынка, уход популярных брендов и значительный рост цен на оставшиеся авто, рассказывает руководитель дивизиона «Урал» ООО «Балтийский лизинг» **Роман Исламов**



— Главный тренд 2022 года для российского бизнеса — адаптация. Автолизинг здесь не исключение. Однако сейчас уже можно сказать, что лизинговые компании проявили гибкость и смогли оперативно перестроиться на работу в новых условиях.

Большинство лизинговых компаний в 2022 году нарастили количество сделок с китайскими брендами, среди которых — EXEED, Haval, Geely, Chery, Omoda. На интерес клиентов к этим маркам повлиял не только дефицит европейских брендов, но и политика производителей из КНР. Последние годы они не только совершенствовали свою продукцию, но и развивали дилерскую сеть в России. Те лизинговые компании, кто обратил внимание на эту тенденцию ранее, смогли в 2022 году предложить клиентам более выгодные условия приобретения китайских авто в лизинг.

По данным аналитического агентства «Автостат», доля китайских марок на российском рынке новых легковых автомобилей в 2022 году составила 37%. Очевидно, что в 2023 году она продолжит расти.

Также можно ожидать и роста отечественного автопрома, завершившего 2022 год с той же долей в структуре рынка, что и год назад — 37%. АвтоВАЗ уже заявил о планах по увеличению производства. Кроме этого, на рынок впервые вышли отечественные электрокары — Evolute и «Москвич». Уже со старта продаж автомобилей первого бренда мы начали получать заявки на их финансирование, что было обусловлено и интересом к новинке, и государственной субсидией, дающей скидку на приобретение данной марки. В 2023 году программа субсидирования будет

продолжена, что также поддержит продажи отечественных игроков и позволит им конкурировать с китайскими брендами за внимание клиентов.

Еще одним трендом стал рост рынка лизинга б/у автомобилей. Это неизбежно — и вследствие замещения импорта новых автомобилей, который сегодня менее доступен, и за счет увеличения количества сделок с б/у на внутреннем рынке, в том числе посредством механизма возвратного лизинга.

Объемы ввоза новых автомобилей по схеме параллельного импорта пока незначительны. Однако если будут устранены препятствия в сфере таможенного оформления такого транспорта, этот канал может вырасти в разы и разнообразить рынок марками европейских производителей. Сегодня более-менее заметный объем параллельного импорта мы видим только из стран ЕАЭС.

Развитие рынка автолизинга в 2023 году по-прежнему будет сильно зависеть от состояния российской экономики и общего авторынка страны. Учитывая существующие риски, пока сложно говорить о конкретных цифрах продаж. Но мы надеемся, что объем рынка хотя бы сохранится на уровне прошлого года и не продолжит падение, как в 2022 году. ■

тромабиля. При всесторонней поддержке правительства России — к созданию производства ключевых автокомпонентов», — пояснили в пресс-службе предприятия.

Машины, произведенные в России, составили чуть меньше трех четвертей отечественного рынка новых легковушек в 2022 году. По статистике Национального агентства промышленной информации, за прошлый год доля таких автомобилей уменьшилась на 8,7%. Среди машин иностранного производства больше всего продано тех, что ввозились из Китая (72,9 тыс., рост в 2022 году на 36,1%) и Казахстана (13,7 тыс., рост на 147,4%). Примечательно, что поставки из КНР включают не только машины собственно китайских брендов, но и производимые в этой стране автомобили европейских, американских, японских марок. Из Казахстана в нашу страну везут Hyundai, Kia, Chevrolet и JAC. Из Белоруссии — преимущественно Geely. Вместе с тем объем параллельного импорта новых легковушек, произведенных в европейских странах и Японии, пока незначителен и не делает погоды на российском рынке.

Однако эксперты АЕБ прогнозируют развитие параллельного импорта автомобилей, который в 2023 году может достичь промышленных масштабов. Среди других трендов 2023 года они выделили развитие в России собственного производства автокомпонентной базы, которое вкупе с льготными автокредитами должно подстегнуть продажи, в особенности электромобилей. Если говорить про прогноз в целом на 2023 год, то, по мнению экспертов АЕБ, на российском рынке будет реализовано 700 тыс. но-

Поставки из КНР включают не только машины собственно китайских брендов, но и производимые в этой стране автомобили европейских, американских, японских марок

вых легковушек, что означает потенциальный рост на 12% к уровню 2022 года. «Это средний, умеренный прогноз (не оптимистичный и не пессимистичный). Мы думаем, что при благоприятном стечении обстоятельств, при стабилизации общей ситуации в мире возможен и более высокий рост», — добавил Алексей Калицев.

Что касается легковых автомобилей с пробегом, здесь также наблюдается снижение объемов продаж, хотя гораздо в меньших объемах, чем на рынке новых машин. По данным «Автостата», объем вторичного рынка за 2022 год составил около 4,9 млн авто, что на 18,8% меньше показателя предыдущего года. При этом абсолютное лидерство среди иномарок сохраняет Toyota — 542 тыс. машин (снижение на 17,3%).

На сегодняшний день проще и выгоднее ввозить в Россию японские машины, чем иномарки из Европы. Как следствие — значительный рост автомобильного импорта с восточного направления. По данным пресс-службы Владивостокской таможни, в прошлом году через Владивосток ввезено почти 200 тыс. подержанных автомобилей, что на 72% превышает показатель 2021 года. В основном это представители японского автопрома — Toyota, Mazda, Nissan, Honda, Subaru и Suzuki, но есть и «корейцы» — Hyundai и Kia.

### Иди ты, автокредиты

Сокращение объемов продаж автомобилей негативно отразилось в том числе и на автокредитовании. Национальное бюро кредитных историй (НБКИ) еще не опубликовало данные по итогам прошлого года,

## Топ-25 самых продаваемых в России моделей новых легковых автомобилей

Место	Модель	Марка	2022, ед.	2021, ед.
1	Granta	Lada	95879	111430
2	Niva	Lada	38780	51242
3	Vesta	Lada	29206	113698
4	Rio	Kia	24686	82941
5	Solaris	Hyundai	18073	61061
6	Jolion	Haval	17112	9877
7	Creta	Hyundai	16577	68081
8	Largus VP	Lada	12694	39541
9	Duster	Renault	12235	41471
10	COOLRAY	Geely	11692	11101
11	Polo	VW	11106	46887
12	Patriot	VAZ	10612	13057
13	Logan	Renault	10103	29783
14	Rapid PA II	Skoda	8900	41680
15	Seltos	Kia	8837	17865
16	Sportage	Kia	8311	24969
17	RAV 4	Toyota	8005	38441
18	F7	Haval	7440	12386
19	Tucson	Hyundai	7153	11120
20	Sandero	Renault	7066	22386
21	CX-5	Mazda	7005	19828
22	ATLAS PRO	Geely	6811	1879
23	Qashqai	Nissan	6381	20474
24	Cerato	Kia	5502	12378
25	X-Trail	Nissan	5468	19010

Источник: Ассоциация европейского бизнеса

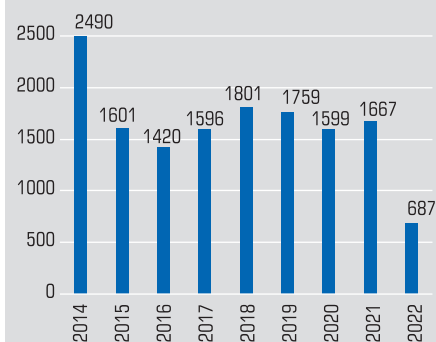
## Топ-25 самых продаваемых брендов новых легковых и легких коммерческих автомобилей

Место	Бренд	2022, ед.	2021, ед.	Динамика, %
1	Lada	188 645	350 714	-46
2	Kia	66 095	205 801	-68
3	Hyundai	54 811	167 331	-67
4	GAZ	42 110	56 468	-25
5	Chery	38 497	37 118	4
6	Renault	39 578	131 552	-70
7	VAZ	33 906	32 420	5
8	Haval	33 642	39 126	-14
9	Geely	24 419	24 587	-1
10	Toyota	19 645	97 941	-80
11	Škoda	18 299	90 443	-80
12	VW	17 555	86 108	-80
13	Nissan	14 688	51 338	-71
14	Cheryexeed	13 686	3 756	264
15	Mercedes-Benz	9 595	43 011	-78
16	BMW	9 423	46 802	-80
17	Mazda	9 084	29 177	-69
18	Mitsubishi	8 451	27 699	-69
19	Ford	6 186	20 840	-70
20	Changan	5 627	5 705	-1
21	Audi	3 512	16 404	-79
22	Peugeot	2 482	8 727	-72
23	FAW	2 254	3 137	-28
24	Lexus	1 857	19 362	-90
25	Volvo	1 707	9 088	-81

Источник: Ассоциация европейского бизнеса

## За прошлый год авторынок сократился на 59%

Продажи в России новых легковых и легких коммерческих автомобилей, тыс. ед.



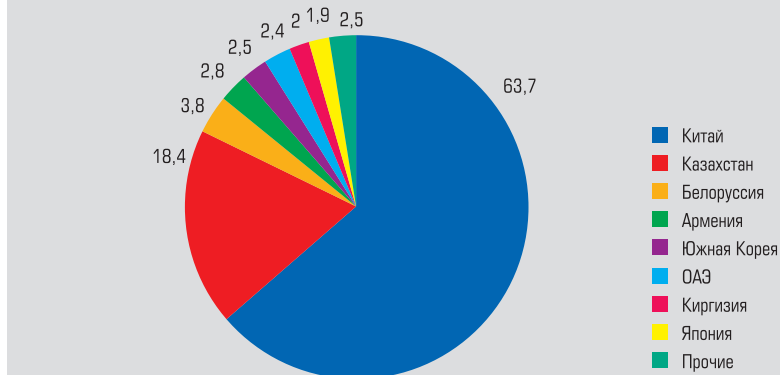
Источник: Ассоциация европейского бизнеса

пока имеется статистика только за десять месяцев: в январе — октябре 2022 года выдано автокредитов на сумму 546,2 млрд рублей, что на 41,3% меньше, чем за аналогичный период предыдущего года. При этом по сравнению с десятью месяцами «пандемийного» 2020 года объем выданных автокредитов в 2022 году сократился не так значительно — на 10%.

— Существенное сокращение выдачи по сравнению с 2021 годом объясняется не только ростом рыночных ставок в марте-апреле 2022 года, но и общим дефицитом новых автомобилей, — прокомментировал статистику директор по маркетингу НБКИ **Алексей Волков**. — При этом необходимо учитывать тот факт, что поддержку сегменту автокредитов и всему авторынку оказывает

## Основные поставки иномарок осуществляются теперь из Китая и Казахстана

Доля ввоза в Россию новых легковых автомобилей по странам в декабре 2022, %



Источник: Автостат

возобновившаяся в июле государственная программа льготного автокредитования. В целом банки продолжают придерживаться консервативного подхода при кредитовании граждан и выдают автокредиты тем, у кого значение персонального кредитного рейтинга находится на высоком уровне.

В региональном разрезе в январе — октябре 2022 года самую серьезную динамику снижения объемов выданных автокредитов по сравнению с тем же периодом предыдущего года среди 30 регионов-лидеров в данном виде розничного кредитования продемонстрировали Москва (49,2%), Свердловская область (48,5%), Краснодарский край (45,0%), Самарская (44,9%) и Нижегородская (44,4%) области, а также Санкт-Петербург (43,7%). Наименьшее падение

объемов выдачи автокредитов было отмечено в восточных регионах — Красноярском крае (27,3%), Иркутской (28,1%), Кемеровской (28,1%) и Тюменской (30,8%) областях, а также в Алтайском крае (32,0%).

Добавим, что в первой десятке российских регионов по объемам выданных автокредитов за десять месяцев 2022 года традиционно присутствуют три уральских субъекта РФ: Башкирия (шестая позиция), Челябинская и Свердловская области (восьмое и девятое места соответственно).

Объемы выдаваемых автокредитов напрямую зависят от развития рынка продаж новых машин. С учетом прогноза умеренного роста российского рынка в 2023 году можно предположить и положительную динамику выдачи автокредитов. ■



Павел Кобер

# Кенийский финик у дома

Пышминская сеть магазинов-пекарен «Квартал» три десятилетия демонстрирует удивительную живучесть и призывает на свою орбиту торговые объекты в других провинциальных городах



Сеть «Квартал» насчитывает 11 торговых точек, все они располагаются в Верхней Пышме

**Т**орговая сеть «Квартал» в Верхней Пышме Свердловской области признана в 2022 году министерством АПК и потребительского рынка региона лучшей фирменной сетью местного производителя. Собственник «Квартала» — 57-летний предприниматель **Николай Шабанов**. За долгие годы в условиях жесткой конкуренции ему удалось выстроить грамотное позиционирование торговых объектов, что позволяет «Кварталу» спокойно развиваться в соседстве с федеральными сетями.

## Тысяча уникальных товаров

— *Как давно вы начали заниматься торговым бизнесом в Верхней Пышме?*

— В Верхней Пышме я живу с 1988 года, фактически был одним из первых предпринимателей в городе. Получил даже советский патент на право занятия индивидуальной трудовой деятельностью. Нашей ком-

пании «Монолит-Маркет» уже более тридцати лет, название никогда не меняли. Работаем очень стабильно — ровно, спокойно и органично.

— *Когда появился первый магазин «Квартал»?*

— В 1994 году. Начали с киосков, когда пошла киосочная волна. Как все нормальные люди, эволюционировали, росли. Появился первый магазин. Он совершенно случайно оказался магазином с пекарней. По договору приватизации мы обязались сохранить профиль — пекарню. Вот так исторически сложилось, что с 1994 года мы, приобретая первый торговый объект, стали развивать это направление: магазин у дома с пекарней.

Наши пекарни — полного цикла производства: от муки до изделий. Выпечку готовим на месте. Я люблю все качественное и натуральное, поэтому сохраняю в производстве старые советские технологии, без современных улучшителей.

Мы свои, местные, у дома, потому что

налоги платим нашему городу, а прибыль вкладываем в нашу городскую среду.

— *На чем еще отстроили позиционирование от федеральных торговых сетей?*

— В последние годы стремимся к уникальности. Это не только выпечка, пельмени и вареники собственного производства. Мы наработали уникальный ассортимент товаров. Это тысяча товаров, которых вы больше нигде не найдете. Из Греции, Грузии, Армении, Южной Кореи. Пакистанский чай, иранский ягодный кисель. Ну и, конечно, продукция местных товаропроизводителей. Ассортимент очень большой: молоко, хлеб, овощи. Я десять лет искал молоко моего детства, и сегодня мы продаем такое в нашей торговой сети. И не только молоко, а все продукты из него — кефир, ряженку, творог, обалденные сливки, масло, сыры.

Вы можете обнаружить точно десять-двадцать позиций этих товаров в хорошем большом магазине. Но такой концентрации качественного товара и за такие деньги нет. Есть магазины, позиционирующие себя люксовыми, но там ценник на подобные вещи выше на 50 — 100%.

— *Это довольно рискованно — торговать более дорогими по сравнению с обычными товарами. Тем более в маленьком городе, где у жителей не такие большие зарплаты, как в мегаполисе.*

— Абсолютно точно — сложнее. И такой формат я не встречал ни в соседнем Екатеринбурге, ни в Москве, ни в Питере. Постоянно учусь, изучаю, смотрю, мониторию коллег по цеху.

Рискованно или нет, но мой формат магазина — «для себя». Я торгую в своем магазине тем, что нравится лично мне. Мне абсолютно не интересно купить что-то дешево и продать дорого. Нет такой цели. Если я нахожу какой-то классный и качественный товар, стараюсь, чтобы он появился на полке по разумной цене.

— *Приоритет — продовольственные товары?*

— В основном да, но у нас есть и промышленная группа с уникальными товарами. Промышленный отдел небольшой, но он есть. Те же экологичные моющие средства Wonder Lab для детей и животных, для уборки дома от нашего местного уральского производителя (подробнее о екатеринбургской



Николай Шабанов: «По договору приватизации мы обязались сохранить профиль — пекарню, поэтому стали развивать это направление: магазин у дома с пекарней»

компании «БиоМикроГели» см. «Э-У» № 30 — 35 от 29.08.2022. — «Э-У»). Когда человек ими воспользовался, он сразу видит эффект.

— **В ваших магазинах также представлены товары для людей, придерживающихся здорового образа жизни.**

— Я сам «зожник». Мне нравятся многие продукты здорового питания, поэтому поддерживаю в том числе и эту категорию товаров. В «Квартале» можно купить кокосовые молоко, сливки, масло, много других качественных здоровых продуктов.

— **Что представляет собой ваш среднестатистический покупатель?**

— Ориентируюсь на себя: 99% продуктов, которые потребляет моя семья, покупаются в «Квартале». Мы работаем для любого нормального здравомыслящего человека, у кого в приоритете здоровье, а не какие-то дешевые товары. Ко мне приходят люди от самых обычных до очень богатых. Есть магазины эконом-класса, но большинство торговых сетей представляют собой средний массмаркет. Мой формат магазина — средний плюс.

## Радиус бизнеса

— **Площадь ваших торговых объектов тоже часть корпоративного формата или допускаются разные варианты?**

— Формат в идеале 100 — 150 кв. метров. В последние год-два мы максимально стремимся к тому, чтобы торговые объекты были не меньше 100 квадратов. Где можно увеличить торговый зал, мы этим занимаемся.

Есть и другой формат, который внедрим в этом году. Есть и формат магазина будущего, который появится только в следующем поколении. Ничего подобного на сегодня еще нет.

— **Подробнее об этом можете рассказать?**

— Это крутая фишка, но говорить о планах я не люблю. Будет сделано — люди увидят. В том, что это примут в нашем городе и еще где-либо, я не сомневаюсь. Но для этого должно прийти время.

— **Торговые объекты располагаются в арендуемых помещениях или это ваша собственность?**

— Стараюсь не работать в арендных помещениях, все приобретаю в собственность, чтобы не быть зависимым от кого-то.

— **От банков тоже независимы?**

— В определенной степени. Независимость относительная: понятно, что без банка работать мы не можем. Например, без эквайринга. Но с банковскими кредитами стараюсь не связываться, хотя какой-то принципиальной позиции в этом вопросе у меня нет. Пока стараюсь работать на свои средства, спокойно, органично. Надо будет — возьму кредит, но пока такой необходимости нет.

— **Сколько у вас сейчас магазинов?**

— 11 торговых точек: семь магазинов и четыре павильона. Они все располагаются в Верхней Пышме в районе улиц Калинина и Машиностроителей. Территориально мы охватываем одну треть города.

— **Для чего нужна такая компактность? Почему не расширяете географию присутствия?**

— Потому что я живу в этой трети. Здесь у меня дом, офис в 400 метрах от дома. И вокруг офиса расположены все мои объекты. Чтобы заглянуть во все 11 точек, надо проехать 5 км. В течение часа могу объехать все свои объекты, приняв по каждому из них за три-пять минут какие-то управленческие решения. Это очень классно. Ядро сформировано, к этому я шел почти десять лет. А куда дальше продвигаться, жизнь подскажет.

Когда у человека есть три-  
пять дохлых магазинов,  
а он при этом открывает  
следующий,  
он не развивается,  
а погибает

— **То есть вы определили для себя периметр деятельности. Это не сдерживает развитие?**

— Я могу открыть магазин в любом месте. Естественно, потихоньку мы расширяем географию, но придерживаясь ядра. Суть не в том, чтобы открыть еще один магазин — в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле или Москве. Дело в целесообразности. Я могу открыть магазин в 300 метрах от себя, и он будет работать высокоэффективно. А чем дальше объект, тем сложнее им управлять.

— **Вы сторонник того, чтобы лично управлять всеми своими объектами?**

— Пока работаю именно так. Не то чтобы я был сторонником этого, но сегодня история такова.

— **Проблема в подборе грамотных управленческих кадров или просто не хотите доверить кому-то часть бизнеса?**

— Ни то, ни другое. Проблемы никакой нет. Я доверяю огромному количеству специалистов, они хорошо делают свою работу. Но я не знаю того, кто бы смог выполнить мою работу лучше меня или так же, как я. Ну и пока нет жесткой потребности, я спокойно справляюсь сам. Вот когда перерастем себя, займемся и этим вопросом.

Это большая ошибка — стремиться открыть как можно больше магазинов. Какой в этом смысл?

— **Чтобы извлекать больше прибыли и продолжать развивать бизнес. Разве это не стремление любого предпринимателя?**

— Абсолютно с вами согласен. Но развитие бизнеса должно быть здоровым и разумным, что собственно я делаю и демонстрирую для многих. Когда у человека есть три-пять дохлых магазинов, а он при этом открывает следующий, он не развивается, а погибает. Приобретая очередной объект,





В магазинах Николая Шабанова можно найти около тысячи уникальных товаров от местных производителей и импортных

он получает не актив, а жуткий пассив, добавляет себе еще один геморрой.

Поэтому я твердо решил еще семь-восемь лет назад: пока не наведу идеальный порядок в том хозяйстве, которое есть, двигаться дальше смысла нет. А наведение порядка в своей сети точно займет время до конца года. Дальше — посмотрю.

— **Какова ежегодная динамика роста торговых точек вашей сети?**

— Стабильная. С партнером мы приняли решение открывать по одному магазину в год. Так и прибавляем. Немножко внесла коррективы пандемия, но в целом за последние лет пять мы ежегодно либо меняем старые и слабые объекты на новые, либо открываем новые торговые точки. Растем спокойно и органично. Что касается экономических показателей, то ставим себе задачу ежегодно прирастать в товарообороте на 30%. И в последние годы мы эти показатели выдерживаем.

## Одиноким предоставляется клуб

— **Кто ваши контрагенты?**

— На сегодня у нас порядка 170 партнеров-поставщиков, производителей, дистрибьюторов — как местных товаропроизводителей, так и зарубежных партнеров. Мы готовы работать не со всеми, ведем свою селекцию. Приоритет отдаю высококачественным товарам. Вот у меня вчера зашел кенийский финик — натуральный, цельный, без обработки. И я счастлив.

— **Работаете без посредников?**

— Напрямую работать нереально. У нас пока не такая большая сеть, чтобы получать товар без посредников. Как правило, один посредник, но имеется: либо из Москвы, либо из какого-то дальневосточного города, если это корейские или вьетнамские товары.

Но в любом случае я получаю на полку достаточно конкурентные товары с адекватным ценником.

— **Присматриваетесь к другим городам области?**

— Если только в варианте франшизы. Я готов помочь людям, но самому лезть в другие города пока смысла не вижу.

— **Ваш бизнес уже упакован в виде франшизы?**

— Он практически готов. Но я это вижу не в виде классической франшизы, а несколько в другом ключе. Может быть, звучит утопично, но я бы хотел создать клуб друзей и партнеров, с которыми бы двигался дальше. Даст бог, придут такие люди, из новой формации или из старичков. Поскольку наш формат дает самые крутые результаты, надо его тиражировать.

Мы находимся рядом с Екатеринбургом, но у провинции другой рынок. Мы — спальная окраина. У нас нет притока туристов, людей бизнеса. Ряд сетей, торгующих продуктами здорового питания, показывают успешную модель развития в городах-миллионниках. Но при открытии магазинов в Верхней Пышме или других провинциальных городах их ожидания оказываются завышенными. Их не так радужно встречают не от того, что не любят (они молодцы и красавцы). У нас нет такого количества деловых людей, готовых забежать, быстренько что-то купить и побежать дальше. Богатые люди из нашего города едут в основном в Екатеринбург и Москву. А здесь остаются обычные люди в спальных районах. Поэтому тут своя специфика, которую даже не описать в трех словах.

— **Поясните вашу идею о формировании клуба друзей.**

— Я имею в виду клуб партнеров в сфере розничной торговли. Надеюсь, что к нам под

бренд «Квартал», или как сейчас принято говорить — под франшизный клуб, все равно кто-то придет. Я готов это развивать. У меня есть идеи, я понимаю все нормативы, стандарты и технологию работы.

— **Речь идет о том, чтобы объединить в клуб под брендом «Квартал» одинокие магазинчики в провинциальных городах?**

— Да, я бы очень этого хотел. Но хочется видеть людей заинтересованных, готовых учиться, развиваться и расти вместе, тех, кто любит свою профессию.

— **Какая цель? Противостояние федеральным сетям?**

— Этой цели вообще уже нет в моей жизни — противостояние кому-либо. У меня совершенно нет конкурентов. Каждый живет своей жизнью. А конкурировать с федералами... Мы можем повлиять на силу и направление ветра? Наверное, нет. Но правильно поставить парус, если обладать определенными навыками и знаниями, мы в состоянии. Я для себя сделал такой вывод, иду своей дорогой. И приглашаю людей, которые не просто хотят, а любят свою работу и готовы развиваться, в клуб «Квартал», чтобы дальше двигаться и расти вместе.

Я отстроился практически от всех. У меня куча планов, идей, мыслей, и я их по мере сил и возможностей реализую. Надеюсь, к концу этого года удастся завершить большую комплексную работу по приведению всех объектов своей сети под стандарт и мое видение. На данный момент ни один мой магазин пока не соответствует тому, как мне это видится: где-то надо добавить холодильник, где-то полку, где-то сделать акцент на определенную товарную категорию. К концу этого года появится более свежая и более интересная модель магазина, которой нигде еще нет, по крайней мере, в России.

■ Фото из личного архива Николая Шабанова



Ирина Перечнева

## Проходящие сквозь стену\*

Бизнес прорвался через санкционный прессинг, благодаря гибкости и грамотным решениям.

Помощь государства ощутили только некоторые игроки технологического сектора



**Р**оссийские компании показали высокий уровень адаптивности к внешним триггерам — любят говорить чиновники с высоких трибун. Создается впечатление, что все просто. На деле собственникам пришлось предпринять невероятные усилия, чтобы сохранить бизнес, команды, найти новые каналы сбыта, заменить поставщиков. Что предприняли компании, чтобы пройти фазу первого шока, менеджеры уральских предприятий рассказали в ходе дискуссионной сессии «Возможности для бизнеса» конференции «Российские регионы в фокусе перемен».\*\*

### Помогли новые проекты

Основатель компании «Недремлющее око» **Леонид Стариков** занимается системами видеонаблюдения (подробнее см. «Давайте будем честны», «Э-У» № 10 — 13 от 28.03.2022). Его компания закупает импортные видеокамеры, автоматизирует си-

стемы безопасности с помощью нейросетей, устанавливает их на различных промышленных объектах. Подобные проекты реализованы для многих крупных застройщиков региона и страны. После начала спецоперации объем таких заказов ожидаемо начал сжиматься. Параллельно команда Старикова разрабатывала решения по адаптации нейросети для использования на маломощном процессоре самой камеры, позволяющие автоматизировать работу служб охраны компаний. «Для этого стандартные системы видеонаблюдения совмещаются с дата-аналитикой и нейросетями, это позволяет экономить на ЦОДах и сетях передачи данных, поскольку видеопоток больше не обрабатывается на удаленном сервере и не забивает линии, — рассказывает предприниматель. — Мы еще до кризиса начали искать инвестора под этот проект. И как раз в 2022 году финансирование нам выделил Фонд Бортника (государственная некоммерческая организация, поддерживающая ма-

лый инновационный бизнес. — «Э-У»».

Другая идея, которая позволила компании удержать обороты, — производство виноматов. Здесь спроектировали устройство, совмещающее вендинговый автомат с нейросетью для распознавания лица. Так появилась возможность определять возраст покупателя, а значит, автоматически отпускать алкоголь в виномате только покупателям старше 18 лет. Продукция нашла применение в кафе, ресторанах, винотеках и торговых точках, которые используют технологию работы без кассиров, на круизных лайнерах, в винодельнях. Традиционный ритейл использует виноматы для увеличения продаж через бесплатную дегустацию. Идея появилась еще до кризиса, но именно сейчас она «выстрелила», говорит Стариков: «Первая промышленная партия виноматов вышла в декабре прошлого года, и вся была раскуплена заранее». По словам Леонида, 2022 год стал для него годом больших испытаний, но и многих открытий: «Да, основной бизнес немного просел, но мы начали активнее реализовывать новые проекты, поэтому в целом остались на плаву, а где-то даже преуспели».

Появились изменения и в основном направлении работы компании. Раньше

\* На фото — «Проходящий сквозь стену» Эрнста Неизвестного (оригинал хранится в Государственном музее изобразительных искусств им. А.С. Пушкина, Москва).

\*\* Конференция организована Институтом экономики и управления Уральского федерального университета, Уральским федеральным университетом, АЦ «Эксперт» и журналом «Эксперт-Урал».



Леонид закупал камеры видеонаблюдения только у европейских и китайских поставщиков. Сейчас, по его словам, стали появляться и российские производители, кто-то учится делать камеры самостоятельно, кто-то смог локализовать производство: «Мы с такими компаниями договариваемся и продаем их продукцию. В целом она на приемлемом уровне качества». Проблемы есть, но санкции дали толчок ко многим изменениям, считает предприниматель.

### Правильный портфель клиентов

Основанная в Челябинске международная компания Napoleon IT занимается разработками программного обеспечения под заказ и одновременно развивает собственные продуктовые решения (подробнее см. «Как стать Наполеоном», «Э-У» № 37 — 38 от 13.09.2021).

По словам операционного директора, партнера Napoleon IT **Сергея Белоколова**, по первому направлению февраль прошлого года дал серьезную просадку, но, «как оказалось в дальнейшем, важны не объемы сами по себе, а портфель клиентов, с которым ты заходишь в кризис. Основу нашего портфеля составляет ритейл. Эти компании уже на протяжении шести лет пользуются нашими услугами. К июлю они начали возобновлять проекты, а в сентябре случился просто бурный рост. Поэтому февральское падение мы в течение года компенсировали».

При этом в развитии продуктового направления произошли качественные изменения. Исторически компания инвестировала в разработку новых продуктов собственные средства, причем довольно много, рассказывает Белоколов: «В прошлом году мы снизили объем собственных вложений на 80%, но это произошло не потому, что не хватает денег. Фонд Бортника профинансировал три наших стартапа для того, чтобы мы могли расширить возможности развития продуктов. Я думаю, что в ближайшее время у нас пройдут активные разработки, и в этом направлении мы будем только расти. У нас сейчас 250 человек в штате, планируем увеличить до 300».

При этом от собственных проектов развития компания не отказалась, в частности, продолжает вкладываться в образование. В 2022 году Napoleon IT совместно с Университетом ИТМО запустил гибридную магистратуру «Инженерия машинного обучения»: «Мы вкладываем деньги в образовательные проекты не только потому, что хотим извлекать самые яркие, талантливые кадры и встраивать их в контур компании, — объясняет Белоколов. — Мы убеждены, что в этом — основа конкурентоспособности технологической компании. Поэтому несмотря на сложно-

# Нам нужно искать ответ на вопрос, как сделать внутреннее производство высоко- конкурентным, а мы продолжаем выкачивать нефтяную ренту

сти продолжим инвестировать в науку и инновации».

### Внешнеэкономический разворот

Челябинская компания «НС Технология» занимается производством дентальных имплантатов из нанотитана под брендом Dental Synthesis. Стартовала на рынке примерно в одно время с Napoleon IT, говорят, они даже когда-то соседствовали в областном инновационном бизнес-инкубаторе. Но сектор медицинских технологий в силу специфики развивается медленнее. «Когда Napoleon IT стал международной компанией, мы только получили первое регистрационное удостоверение на медицинское изделие», — рассказывает директор «НС Технология» **Василий Дюрягин**.

Одна из основных сложностей для производителей медицинских изделий в России связана с вопросом государственной регистрации, поясняет Дюрягин: «Росздравнадзор ведет непонятную политику. Зарегистрировать отечественное изделие бывает очень не просто. По одному из наших регистрационных удостоверений ждали почти год».

Развиваться на российском рынке было сложно и по причине высокой конкуренции с импортными аналогами, хотя, по словам Василия Дюрягина, продукт получил хорошие отзывы в клини-

ках Челябинска, Екатеринбурга и других городов России:

— До 2022 года отечественные производители медицинских изделий находились в своего рода аквариуме, вокруг которого ходили доктора, не желая даже заглянуть внутрь. Сейчас они начали внимательно рассматривать, что же в этом аквариуме происходит. Скептицизм к отечественному производителю остается, но кто решил на работу с нами, остаются довольны, доверие растет.

Российские производители медицинских имплантов на отечественном рынке появляются, но конкурентное преимущество «НС Технология» в том, что компания полностью завершила все юридические процедуры, считает Василий: «Мы разработали продукт, запатентовали его, провели комплекс всех испытаний, доказывающих, что материал, из которого мы делаем импланты, намного лучше, эффективнее существующих аналогов».

В новой ситуации челябинская компания переориентировалась на международные рынки. В 2023 году «НС Технология» начинает работать в Индии. Здесь, по словам Дюрягина, бизнес-миссию РЭЦ встретили со словами «наконец-то русские вернулись»:

— Перспективы хорошие, но и объемы рынка существенно больше, чем в России, — отмечает предприниматель.

Параллельно изучают рынок Белоруссии, Армении, Узбекистана: «И там нас тоже везде встречают как родных».

Сроки регистрации медицинских изделий в других странах меньше, чем на территории Российской Федерации, поэтому принято решение развиваться на зарубежных рынках, подчеркивают в «НС Технология». В реализации этой стратегии компании помогает наличие международного сертификата ISO 13485: «Мы были последней компанией в России, которая еще успела получить документ. После этого европейские сертификационные центры отказались работать с Российской Федерацией».

Сейчас компания тщательно готовится, изыскивает внутренние резервы для того, чтобы укрепить производственную составляющую, наращивает инвестиции:

— Мы решили создать замкнутый технологический процесс, в частности организовали производство титанового прутка под собственные нужды, потому что надежд на зарубежных партнеров не осталось. Подобрали комплекс оборудования и обратились за финансовой поддержкой в Фонд развития промышленности Челябинской области. Тем самым закроем свои потребности, — говорит Дюрягин.

Получается, что из-за несовершенства государственного регулирования перспективное и востребованное производство ушло за рубеж.



## Давайте решим фундаментальные вопросы

Вице-президент НП «Российская гильдия управляющих и девелоперов» **Андрей Бриль**: «В обществе большой запрос на комплекс системно связанных научных исследований о том, как развивать экономику будущего, а не просто тушить пожар»

— На мой взгляд, в России опять неправильно ставится вопрос о влиянии нового кризиса на бизнес. Год назад также говорили о влиянии коронавируса: помните это «мир никогда не будет прежним»?.. Мы уже тогда мягко пытались объяснить, что коронавирус не затрагивает фундаментальных экономических процессов, пройдет достаточно небольшое время, и о нем никто не вспомнит. Ровно это и произошло. То же, вполне вероятно, будет и сейчас.

Мы занимаемся частным бизнесом в этой стране уже тридцать три года, и ничего нового в этой ситуации я не наблюдаю. Без конца идут разговоры о каких-то новых способах ведения бизнеса. Например, часто на публичном уровне пытаются дискутировать о развитии потенциала параллельного импорта. Но эта работа должна строиться тихо, спокойно, терпеливо и упорно, без всякого шума и огласки.

При этом никто не ставит вопрос, а что делать с так и не решенными фундаментальными проблемами? Мне все время говорят, что я поднимаю старые вопросы. Но ответов на них мы так и не нашли.

Первый вопрос из этого разряда — каким должно быть соотношение государственного и частного сектора в экономике страны, которая хочет развиваться. Нас убеждают, что необходима как можно большая доля государства. Уже начались разговоры про то, что надо бы и Госплан создавать. То есть люди не проанализировали опыт Советского Союза. Или им очень понравилось, что с ним случилось?

Я бы предложил в этой связи посмотреть на опыт Китая. В этой стране функции государства в

начале реформ заключались в очень простой вещи. Во-первых, это вложения в инфраструктуру и, во-вторых, обеспечение китайского частного и государственного бизнеса инвестиционным долгосрочным кредитным плечом.

Вторая широко обсуждаемая тема — импортзамещение. Нас все время убеждали, что у нас очень маленький рынок, а значит, если что-то начнем производить, косты у нас будут огромные, и мы окажемся неконкурентоспособны. Но рынок — это не количество проживающего населения, а платежеспособный спрос. В том же Китае в первые десятилетия реформ вообще не было никакого внутреннего рынка. Там 1,5 млрд человек жили в землянках и имели миску риса в день. У нас сегодня по сравнению с Китаем грандиозный внутренний рынок. Возникает вопрос — что надо сделать для того, чтобы наше внутреннее производство было высококонкурентным.

К сожалению, мы снова не ищем на него ответ, а просто продолжаем прежнюю политику. Нефтегазовый сектор выкачивает деньги из российской экономики, при этом нам без конца рассказывают, какой он великий донор для нашей страны и промышленности. За этими утверждениями нет никакой экономической основы. Иначе почему мы не можем установить внутренние цены на нефть, газ и электроэнергию ниже, чем в странах-конкурентах?

На мой взгляд, проблема в инвестициях. Конкурентоспособность промышленности неразрывно связана с работой финансовой системы. С такой банковской системой, как у нас, никаких разговоров об импортзамещении и новой индустрии

ализации вести в принципе нельзя. Наши банкиры с высоких трибун открыто говорят бизнесу — надо развиваться на собственные средства. Но это не соответствует никакой нормальной экономической практике ни в одной стране мира.

У нас банки перестали быть банками. Главная функция банков — преобразование коротких денежных средств в длинный и большой по объему инвестиционный ресурс. Этот ресурс должен быть доступен всей массе предпринимателей. Сегодня банки от этой функции отказались. Мы, например, просто запретили нашим директорам подписывать кредитные договоры, где сказано: «Банк имеет право в одностороннем порядке повышать ставки и переоценивать залоги».

Если уж обращаться к санкциям, то дискуссии полезнее направить в другое русло. Разговор должен идти о том, сколько потеряла наша страна из-за заморозки международных валютных резервов на сумму 300 млрд долларов. Нам все время говорили, что эти деньги накапливались на черный день. И вот этот черный день настал. Оказалось, что та технология, по которой они накапливались, не позволяет воспользоваться ими в кризисной ситуации. При этом выяснилось, что эти деньги вроде бы и не нужны вовсе. А зачем? Инфляция под контролем, платежеспособный спрос более-менее есть, потребительский рынок нормально держится. Падение ВВП? Ничего катастрофического. Правительство у нас абсолютно толковое, квалифицированное, компетентное и эти деньги, вообще говоря, им не нужны.

А между тем 300 млрд долларов это — высокоскоростная магистраль Москва — Пекин, или примерно 6 тыс. новых индустриальных парков и промышленных зон, или около 300 млн кв. метров арендного социального жилья и решение жилищного вопроса для 15 млн соотечественников.

Я не вижу, чтобы в нашем научном сообществе кто-то обсуждал этот вопрос и выработывал рекомендации правительству. Между тем в обществе есть большой запрос на комплекс системно связанных научных исследований о том, как развивать экономику будущего, а не просто тушить пожар. ■

## Ставка на внутреннего потребителя

А вот екатеринбургскую компанию «Дрэгонфлай», наоборот, поддержал внутренний потребитель.

«Дрэгонфлай» производит горнолыжное оборудование, а также одежду для мотоциклистов, квадроциклистов, любителей снегоходов. Санкционные ограничения, по словам генерального директора «Дрэгонфлай» **Виктора Уткина**, поначалу ощутимо ударили по бизнесу: «В России, к сожалению, не так много адаптированных для нашего производства материалов. Основные производители, которые нам подходят по качеству, находятся в Корее, Японии, Китае, Европе и Турции. С Китаем и Турцией продолжаем сотрудничать, а вот с остальными странами отгрузки прекратились. С отдельными производителями продолжаем работать, но срок этой доставки и цена выросли».

Сама компания часть продукции тоже поставляла на экспорт:

— У нас были заключены контракты с «недружественными» странами. В частности, были договоренности со странами Прибалтики, большой контракт до кризиса был заключен с американской компанией. Все они, конечно, были приостановлены, и эти рынки мы потеряли, — говорит Виктор.

Но при этом резко вырос спрос на внутреннем рынке. С уходом западных компаний возник большой дефицит комплектов для любителей горнолыжного спорта. В итоге «Дрэгонфлай» смог компенсировать падение экспортных объемов за счет внутреннего спроса. По наблюдениям Уткина, изменился и характер спроса: «Во время пандемии люди начали больше путешествовать по стране, и это вошло в привычку. Сейчас все больше людей увлекаются экстремальными вида-

ми спорта, и значит, мы можем рассчитывать на рост».

Все это позволило компании быстрее адаптироваться к кризису, перенастроить бизнес-процессы: «Мы даже открыли магазин, хотя изначально не планировали собственные точки продаж». В перспективе компания намерена инвестировать в развитие большой фабрики.

Эти четыре истории, безусловно, не отражают весь спектр проблематики бизнеса, но определенные выводы сделать позволяют. Бизнес смог выжить преимущественно за счет собственных усилий — креативности, грамотных маркетинговых и производственных решений. Государство помогло лишь технологическому сектору. При этом из-за неповоротливости бюрократической машины экономика упускает шанс выращивания новых национальных чемпионов. ■



Илья Бахарев

# Промышленная кооперация по-соседски

Чем ближе российские регионы к Белоруссии, тем интенсивнее торговые и производственные связи.

Активизировать сотрудничество помогает политика импортозамещения обеих стран

**Н**а основе данных Федеральной таможенной службы (ФТС), открытых интернет-источников, сайтов российских и белорусских предприятий «Эксперт-Урал» провел оценку состояния двусторонней торговли российских регионов с Белоруссией (Республика Беларусь, РБ), совместных инвестиционных проектов, уровня и перспектив промышленной кооперации.

## Сокращая расстояние

В 2021 году товарооборот между Россией и Белоруссией вырос на треть по сравнению с предыдущим годом и достиг рекордного показателя в 38,5 млрд долларов. По результатам 2022 года он может составить 40 млрд долларов, что станет новым рекордом. В региональном разрезе у 39 субъектов Российской Федерации годовые объемы торговли с Белоруссией превышают 100 млн долларов (данные 2021 года), у них доля товарооборота с республикой — более 6% от общего объема внешней торговли. При этом наблюдается заметный крен в пользу Москвы, Санкт-Петербурга и Московской области: совокупная доля этих трех субъектов в российской торговле с РБ — свыше 60%. Впрочем, это примерно соответствует их общему вкладу во всю внешнюю торговлю нашей страны. То есть статистика свидетельствует об интенсивном торговом сотрудничестве многих российских регионов с Белоруссией, причем без существенных перекосов внешнеторгового баланса: поставки 50 субъектов РФ в Белоруссию в денежном выражении превышают импорт, у 35 субъектов РФ белорусский импорт превышает экспорт, но в целом сохраняется относительный паритет.

Разумеется, в сфере международной торговли огромное значение имеет транспортная логистика — расстояние между контрагентами и пути доставки. Белоруссия — ближайший сосед, но не для всех субъектов РФ. Поэтому вполне объяснимо, что регионы, расположенные в западной части России, имеют в торговле с РБ наилучшие показатели. Исключение составляют Алтайский край, Оренбургская область, Калмыкия и Карачаево-Черкесия:

белорусская доля в их торговле также высока (хотя у двух последних республик незначительны общие объемы внешнеторгового оборота).

Несмотря на серьезную роль РБ в товарообороте большинства российских регионов, восточнее Томской области нет ни одного субъекта РФ, где доля Белоруссии во внешнеторговом обороте превышала бы 2%. При сохранении крепких союзнических отношений между нашими странами логично предположить, что взаимная торговля может значительно расширяться, условие для этого — развитие автотранспортной и железнодорожной инфраструктуры на юге России, Северном Кавказе, Урале и в Сибири. Расположенные там субъекты РФ вполне способны войти в орбиту «белорусского влияния», если будут снижены издержки транспортной логистики.

## Белорусское замещение

В условиях жестких экономических ограничений, с которыми столкнулась как Россия, так и Белоруссия, двусторонняя торговля стала решать в том числе проблемы замещения западных товаров, услуг и технологий. В белорусском импорте доля объема товаров из отраслевых планов импортозамещения Минпромторга России составляет у 45 субъектов РФ больше половины, у 67 — треть и выше. Особняком стоит Калининградская область, где эта доля не превышает 9%, хотя регион находится в числе лидеров по объемам по-

ставок из РБ: российскому эксклаву в силу удаленности от «большой России» выгоднее закупать у Белоруссии многие товары, производимые с избытком в других субъектах РФ.

Для многих субъектов РФ импорт из Белоруссии вполне успешно замещает поставки из стран, ставших недружественными. И в этом направлении ожидается рост объемов торговли. О каких товарах речь? Прежде всего это знаменитые с советских времен самосвалы БелАЗ и тракторы «Беларус». Помимо этих машин, мы закупаем автозапчасти, мебель, лекарственные средства и лифты. Выделим несколько лидеров-регионов по закупке белорусских товаров из списка на импортозамещение: Брянская область ввозит из РБ преимущественно сельскохозяйственную технику, Смоленская область — пластмассовые детали для строительства, Алтайский край — трубы и прутки.

## Пришла Россия, заходит Белоруссия

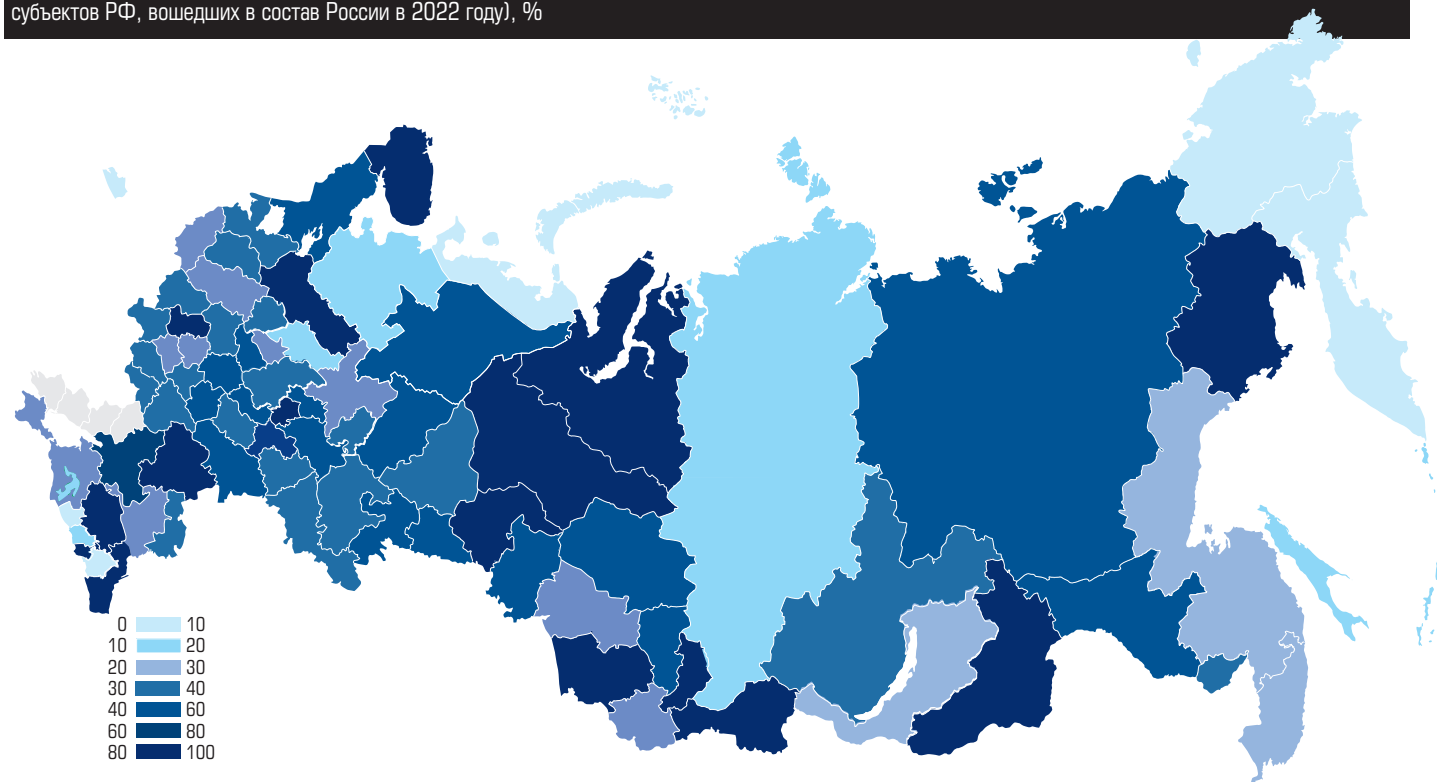
Но двусторонняя торговля, пусть даже решающая важнейшие задачи импортозамещения, не способна обеспечить глубину экономической интеграции наших стран. Насколько велики объемы взаимных инвестиций? По официальным данным белорусского МИДа, по итогам 2021 года на долю России приходилось 3,7 млрд долларов — 42,6% от общего объема привлеченных за этот период в РБ иностранных инвестиций (8,7 млрд долларов). В 2021

Топ-10 субъектов Российской Федерации по импорту из Белоруссии в 2019 — 2021 годах

	Субъект РФ	Средний импорт за год, млн долл.	% от импорта региона
1	Москва	5165	4,58
2	Московская область	2018	7,01
3	Смоленская область	1586	76,35
4	Санкт-Петербург	924	3,89
5	Брянская область	385	43,21
6	Калининградская область	370	4,72
7	Краснодарский край	227	4,73
8	Нижегородская область	214	6,71
9	Татарстан	213	5,21
10	Воронежская область	173	16,67

Источник: Составлено на основе данных ФТС

Доля объема товаров из планов мероприятий РФ по импортозамещению в белорусском импорте субъектов РФ в 2019 — 2021 годах (без учета новых субъектов РФ, вошедших в состав России в 2022 году), %



Источник: Составлено на основе данных ФТС

году удельный вес прямых иностранных инвестиций (ПИИ) из России в общем объеме привлеченных в Белоруссию ПИИ составил 34% (2,2 млрд долларов).

«По накопленным инвестициям в белорусскую экономику Россия прочно удерживает первое место: порядка 4 млрд долларов. В Белоруссии работают около 2,4 тысячи компаний с участием российского капитала», — сообщается в материалах, подготовленных к визиту президента РФ Владимира Путина в Минск в декабре 2022 года. В этом документе также отмечается, что страны успешно реализуют совместные инвестиционные проекты, крупнейшим из которых является сооружение двухблочной Белорусской АЭС.

Значительная часть российских инвестиций в РБ концентрируется в нефтегазовой отрасли. Это инвестиции, связанные с функционированием газопровода «Ямал — Европа», покупка Газпромом «Белтрансгаза» (ныне — стопроцентное дочернее предприятие Газпрома — «Газпром Трансгаз Беларусь», обеспечивающее транзит российского газа по территории РБ и поставку газа потребителям Белоруссии), создание компании «Газпромнефть-Белнефтепродукт» (учредителем является «Газпром нефть»), организация производства присадок к смазочным материалам «ЛЛК-НАФТАН» (совместное предприятие «ЛЛК-Интернешнл» из Группы ЛУКОЙЛ и белорусской нефтеперерабатывающей компании «НАФТАН») и др.

В других промышленных отраслях бе-

В числе товаров, входящих в список на импортозамещение, по поставкам в Россию из Белоруссии лидируют самосвалы, тракторы, автозапчасти, мебель, лекарственные средства и лифты

лорусской экономики российский капитал также заметен. Тот же Газпром владеет контрольным пакетом предприятия «Брестгазоаппарат», которое производит газовые, электрические и газоэлектрические кухонные плиты под торговой маркой Gefest. Новоліпецкому металлургическому комбинату (НЛМК) принадлежит Молодечненский металлургический завод. В РБ работает складская площадка «Северстали» — «Северсталь Беларусь», а также сбытовое подразделение Магнитогорского металлургического комбината (ММК) торговый дом «ММК-Белснаб».

В 2019 году компания «Технониколь» открыла в поселке Осиповичи Могилевской области Белоруссии завод по производству теплоизоляционного материала — экструзионного пенополистирола. Российский производитель насосного, компрессорного и нефтегазового оборудования группа ГМС владеет двумя заводами — «Промбурпровод» в Минске и Бобруйским машиностроительным.

Дочерней компанией российской группы «Полипластик» (специализируется на производстве полимерных трубопроводных систем) является «Белполипластик», имеющий в активе 12 заводов. В состав группы компаний «Катрен» (работает на фармацевтических рынках в сегментах дистрибуции и розницы) входит белорусский «Доминантафарм», развивающий в том числе аптечную сеть во многих городах РБ.

Единственное в Белоруссии предприя-



тие, занимающееся производством технического углерода, — «Омск Карбон Могилев» — входит в структуру «Омск Карбон Групп», проектирование и строительство завода под Могилевом оценивалось в 4,5 млрд рублей.

Российский автопром представлен в Белоруссии несколькими торговыми дочерними компаниями АвтоВАЗа во главе с «Минск-Лада», а также сервисным центром КамАЗа в Бресте.

Имеются успешные примеры инвестиций и в сфере ОПК. Так, в 2015 году КРЭТ создал совместное военно-промышленное предприятие с Белоруссией по модернизации боевых радиоэлектронных комплексов — «РЭБ Технолоджи». Учредителями с российской стороны выступило НПО «Квант», с белорусской — «АГАТ-системы управления».

Ведущие предприятия РБ также вкладываются в экономику России. Правда, показатели пока скромные. По данным ЦБ РФ, на начало 2022 года объем прямых инвестиций со стороны белорусских компаний едва превысил 1,1 млрд долларов (27 место среди стран-инвесторов). Из этих средств 73% (чуть более 800 млн долларов) вложено в недвижимость, обеспечивающую преимущественно торговую деятельность (магазины, склады), еще около 17% (186 млн долларов) — непосредственно в торговлю. Белорусские инвестиции в добычу полезных ископаемых составили около 55 млн долларов, в строительный сектор — 29 млн долларов, в сферу финансов и страхования — 18 млн долларов.

Если говорить о машиностроительных компаниях, то белорусские инвесторы сначала создают на территории нашей страны дистрибьюторскую сеть и сервисные центры для обслуживания своей техники и оборудования, а затем открывают в России сборочное производство с постепенным увеличением степени локализации. Это позволяет упростить логистику, нарастить объемы выпуска и продаж продукции в РФ.

Белорусский машиностроительный холдинг «Амкодор» (выпускает строительные, дорожные, лесные, коммунальные и сельскохозяйственные машины) имеет в России две действующие производственные площадки — в Брянске («Амкодор-Брянск») и Петрозаводске («Амкодор-Онего»). Строятся еще два завода — в Гатчине (под Санкт-Петербургом) и на территории индустриального парка «Уфимский» в Башкирии. Возведение производственного комплекса под Уфой стоимостью 1,05 млрд рублей планируют завершить в 2023 году, здесь будут выпускать сельскохозяйственное оборудование.

Расширяет географию производственных предприятий в России и Минский тракторный завод (МТЗ). Помимо про-

### Топ-10 субъектов Российской Федерации по экспорту в Белоруссию в 2019 — 2021 годах

	Субъект РФ	Средний экспорт за год, млн долл.	% от экспорта региона
1	Москва	9428	5,40
2	Московская область	1516	17,68
3	Санкт-Петербург	1444	5,53
4	Татарстан	712	6,41
5	Нижегородская область	681	12,49
6	Ханты-Мансийский автономный округ	528	3,31
7	Смоленская область	478	39,91
8	Вологодская область	336	6,43
9	Челябинская область	309	5,86
10	Оренбургская область	307	14,25

Источник: Составлено на основе данных ФТС

изводства в Татарстане и Вологодской области, крупноузловая сборка тракторов «Беларус» в 2022 году стартовала в Старицком районе Тверской области — на технической базе крупнейшего дилера МТЗ в регионе.

В конце 2022 года в Ворсме Нижегородской области открылось российско-белорусское производство трамваев «Нижэкотранс». С белорусской стороны в СП участвует ВКМ Holding (бывший «Белкоммунмаш»). Эта площадка станет производственной базой для реализации концессионного соглашения по модернизации инфраструктуры электротранспорта в Нижнем Новгороде до 2024 года. Уже представлен первый полностью низкопольный односекционный трамвайный вагон модели Т811, произведенный ВКМ Holding. Он получил название «МиНиН», что означает кооперацию Минска и Нижнего Новгорода. В планах ВКМ Holding поставка в адрес СП «Нижэкотранс» десяти трамвайных вагонов модели Т811 и 26 трехсекционных трамвайных вагонов модели Т856, 20 машинокомплектов трамвайных вагонов и 114 комплектов трамвайных тележек и электрооборудования. Всего до 2024 года Нижний Новгород получит 170 полностью низкопольных трамвайных вагонов.

Белорусский производитель лифтов «Могилевлифтмаш» наряду с петербургской компанией «МЛМ Нева Трейд» является учредителем в России совместного предприятия «МЛМ Невский Лифт» (располагается в Колпино под Санкт-Петербургом), где выпускают ежегодно около 1 тыс. лифтов. В прошлом году представители «Могилевлифтмаша» заявили о намерениях модернизировать производство СП с целью увеличения выпуска до 3 тыс. лифтов в год. Кроме того, белорусская компания планирует построить в Ленинградской области еще одно производство годовой мощностью 7 — 8 тыс. лифтов.

### Обрастаем связями

Экономическое взаимодействие двух

стран характеризуется углубленной промышленной кооперацией между российскими и белорусскими предприятиями. Многие производственные цепочки не прерывались с советского времени. Другие промышленные связи появились в последние годы на основе новых моделей технологического сотрудничества. Используются несколько способов кооперации — от поставок материалов, комплектующих, узлов и агрегатов до создания совместных производств или предприятий со 100-процентным иностранным капиталом (ряд таких примеров приведен выше).

Мощные кооперационные связи с российскими промышленными предприятиями активно использует БелАЗ, занимающий почти треть мирового рынка карьерных самосвалов особо большой грузоподъемности. Россия — основной покупатель БелАЗов: в нашей стране эксплуатируются около 11 тыс. таких самосвалов.

В настоящее время больше половины комплектующих для этих машин — российский производства. Линейка БелАЗов грузоподъемностью от 30 до 45 тонн оснащается двигателями Ярославского моторного завода (ЯМЗ), в том числе «Кунгур-550» на криогенном топливе. В остальных моделях белорусского автогиганта устанавливались американские, немецкие и шведские двигатели. Из-за санкционных ограничений их поставки теперь невозможны, в результате для российских производителей появился шанс расширить кооперацию с БелАЗом. Так, подписана дорожная карта по применению в карьерных самосвалах двигателей Уральского дизель-моторного завода (Екатеринбург). Опытный образец уже существует: пять лет назад в качестве экспериментальной разработки был собран 240-тонный БелАЗ-75319 с уральским двигателем. Другое российское предприятие — Коломенский завод (входит в Трансмашхолдинг) — будет поставлять новый двигатель для флагманского БелАЗ-75304.

Западных поставщиков БелАЗа заменили и российские металлурги: сталь

## Примеры поставок между Россией и Беларуссией в рамках одной технологической цепочки

Поставщик	Покупатель	Продукция
Сибэлэктропривод (Новосибирская область)	БЕЛАЗ (РБ)	Электромоторы, генераторы
Русэлпром (Москва)	БЕЛАЗ (РБ)	Тяговые генераторы
Силовые машины (Санкт-Петербург)	БЕЛАЗ (РБ)	Электродвигатели
Уральский дизель-моторный завод (Свердловская область)	БЕЛАЗ (РБ)	Двигатели
Ярославский дизель-моторный завод (Ярославская область)	БЕЛАЗ (РБ), МАЗ (РБ) Амкодор (РБ), Минский завод колесных тягачей (РБ)	Двигатели
Тутаевский моторный завод (Ярославская область)	Гомсельмаш (РБ)	Двигатели
ИТЭЛМА (8 обособленных подразделений в регионах России)	МАЗ (РБ)	Электрооборудование
Магнитогорский металлургический комбинат (Челябинская область)	БЕЛАЗ (РБ)	Сталь
КАМАЗ (Татарстан)	Минский тракторный завод (РБ)	Двигатели
Уральский турбинный завод (Свердловская область)	Минская ТЭЦ, Гродненская ТЭЦ (РБ)	Турбины
Белкоммунмаш (РБ)	Буревестник (Нижегородская область)	Лицензия на производство троллейбусов, технологии
Минский завод колесных тягачей (РБ)	Российские предприятия ОПК	Шасси
Конструкторское бюро «Дисплей» (РБ)	Российские предприятия ОПК	Мониторы и дисплеи
Пеленг (РБ)	Российские предприятия ОПК	Оптика
Беломо (РБ)	Российские предприятия ОПК	Оптика

Источник: Составлено на основе открытых данных в сети интернет

высокопрочных износостойких марок автотранспорта теперь закупает не в Швеции, а у «Северстали», НЛМК и ММК. Трансмиссии для БелАЗа поставляют российские «Силовые машины» (Санкт-Петербург), «Сибэлэктропривод» (Новосибирск), «Русэлпром» (производственные мощности расположены под Санкт-Петербургом, во Владимире и в городе Сафоново Смоленской области), «Татэлектронмаш» (Набережные Челны).

Среди других примеров промышленной кооперации выделим начавшееся недавно сотрудничество Минского и Средневолжского (Самара) подшипниковых заводов: в Минске производят для подшипников ролики, сепараторы и кольца средних размеров, в которых заинтересованы самарцы. Также белорусы имеют технологическую возможность поставлять на самарский завод поковки крупногабаритных подшипников, а минское предприятие нуждается в поставках крупногабаритных наружных и внутренних колец.

Кооперация двух стран затрагивает высокотехнологичные сферы. Росатом завершает сооружение Белорусской АЭС в Гродненской области. А белорусские специалисты будут участвовать в строительстве Роскосмосом объектов космодрома Восточный в Амурской области.

Отметим также кооперацию белорусских производителей с предприятиями российского оборонно-промышленного комплекса. Например, Минский завод колесных тягачей поставляет российским заводам шасси, на которые монтируются ракетные комплексы и системы залпового огня, «Пеленг» и «БелОМО» — оптические приборы, а минское конструкторское бюро «Дисплей» — мониторы и дисплеи для производства военных самолетов.

## Восточнее Томской области нет ни одного российского региона, где доля Белоруссии во внешнеторговом обороте превышала бы 2%

### Куда дальше?

Статистика торговли субъектов РФ с Беларуссией, рассмотрение примеров промышленной кооперации предприятий обеих стран показывает, что РБ уже сейчас выступает важным поставщиком импортозамещающей продукции и партнером в ее совместном производстве. Но направлений для расширения двустороннего экономического сотрудничества очень много, в том числе по отраслевым планам импортозамещения Минпромторга России.

Профильным органам государственной власти, отраслевым бизнес-объединениям и непосредственно предприятиям Рос-

сии и Беларуссии важно как можно чаще общаться на различных площадках для сверки друг с другом планов и потребностей. Одна из таких площадок — международная промышленная выставка «Иннопром», которая ежегодно проходит в Екатеринбурге. Активное участие в ней принимают белорусские компании, а на Иннопроме-2023 (состоится в июле) Беларуссия станет страной-партнером выставки.

Также ежегодно проводится Форум регионов России и Беларуссии (под эгидой Совета Федерации РФ и Совета Республики Национального собрания РБ). В 2022 году такой форум прошел в Гродно, где был, в частности, впервые представлен широкой публике гибридный карьерный самосвал БелАЗ-7513-М, который состоит исключительно из белорусских и российских комплектующих. Общая сумма заключенных на Форуме-2022 соглашений составила рекордный миллиард долларов. Добавим, что юбилейный десятый Форум регионов России и Беларуссии пройдет в 2023 году в июне в Уфе, которая станет самым восточным городом за всю историю этого мероприятия.

Да, западные санкции сблизили наши страны еще сильнее. Но работа по интеграции двух экономик ведется давно. Благодаря совместным государственным решениям в России и Беларуссии постепенно создаются равные экономические условия, формируется надежная база для функционирования единого финансового, энергетического рынков и транспортного пространства. Разрабатывается общая макроэкономическая, технологическая, промышленная, цифровая политика. Эти шаги будут способствовать дальнейшему укреплению связей с Беларуссией российских регионов и компаний. ■



Спецпроект  
**Курганская область**

**В номере:**

- **Интервью с губернатором** Курганской области **Вадимом Шумковым**
- **Макроэкономический обзор региона** по итогам 2022 года: динамика ВРП, промышленного производства, строительства, торговли и др.
- **Реализация нацпроектов**
- **Туристический потенциал и привлекательность региона**
- **Бренды Курганской области**

Руководитель проекта: **Рамзин Сергей**,  
ramzin@expertural.com Тел.: (343) 345-03-42 (72, 78)

НОВЫЙ ПРОДУКТ

# Нормативно-технические акты по охране труда и пожарной безопасности в офисах и торговых центрах



## Поможет

- правильно построить процессы охраны труда и пожарной безопасности
- разработать внутренние документы и регламенты
- проходить проверки

## Содержит

- нормативно-технические акты (ГОСТы, типовые инструкции по охране труда, нормы пожарной безопасности, методические рекомендации, санитарные нормы и правила, руководящие документы, методические пособия и другие)
- приказы, распоряжения, инструкции и письма госорганов, регулирующие вопросы охраны труда и пожарной безопасности

**Для специалистов по охране труда и пожарной безопасности офисов и торговых центров, в том числе:**

управляющих компаний бизнес- и офисных центров • заведений общественного питания • розничной торговли  
развлекательных центров • кинотеатров • спортивных клубов • гостиниц

**Для юристов**



**КонсультантПлюс**  
надежная правовая поддержка

consultant.ru

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