

ЭКСПЕРТ

УРАЛ

WWW.EXPERT-URAL.COM

14 — 20 ОКТЯБРЯ 2019 № 41 — 42 (810)

ИНДЕКС 81420



Как помочь благотворительности

Зачем сантехнику франшиза 18

Кому мешает ЕНВД 20

Ралли-репортаж от главного редактора «Э-У» .. 28

ЭКСПЕРТ УРАЛ

www.expert-ural.com

Главный редактор

Артем Коваленко

Научные редакторы

Ирина Перечнева, Сергей Ермак

Ответственный секретарь

Вера Симакова

Редакция

Павел Кобер (редактор отдела промышленности),

Людмила Колбина (редактор отдела предпринимательства)

Технический отдел Николай Бучельников (начальник отдела),

Наталья Москалик

Фотокорреспондент Елена Елисеєва

Выпускающий редактор Павел Кобер

Исполнительный директор журнала «Эксперт-Урал»

Елена Нетиевская

Коммерческая служба Елена Колмогорова (коммерческий

директор), Юлия Разина (заместитель коммерческого директора),

Сергей Рамзин (начальник отдела продаж),

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

Помощник директора Ольга Юсупова

Аналитический центр «Эксперт»

Директор Дмитрий Толмачев

Исполнительный директор Татьяна Лопатина

Заместитель директора Сергей Ермак

Исследования Сергей Заякин, Павел Кузнецов,

Александр Курячий, Татьяна Печенкина, Сергей Селянин,

Кристина Чукавина, Полина Юровских

Мероприятия Светлана Дроздова, Ольга Захарова

Веб-сайт Елена Дик, Сергей Селянин

Г р у п п а « Э к с п е р т »

Генеральный директор Михаил Нелюбин

Исполнительный директор Владимир Морозов

Коммерческий директор Ирина Пшеничникова

Директор по производству Борис Каган

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

Главный редактор Татьяна Гурова

Научный редактор Александр Привалов

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

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

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

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

Издатель: ООО «Эксперт-Урал»

Адрес издателя: 620062, Екатеринбург,

ул. Малышева, д. 105, офис 6.21

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

(343) 345-03-42

Подписка для предприятий:

УРАЛ-ПРЕСС, тел. (343) 26-26-543, www.ural-press.ru

8 800 200 80 10 (звонок бесплатный)

Знак информационной продукции: 16+

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации

Рекламуемые товары подлежат обязательной сертификации



ПОВЕСТКА ДНЯ / 4

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ / 8

ТЕМА НЕДЕЛИ

УСЛЫШАТЬ ДРУГ ДРУГА / 10

Как развивать филантропию и делать некоммерческий сектор сильнее

РУССКИЙ БИЗНЕС

УГОЛЬ НА ВЕТЕР / 16



Enel ожидает закрытия сделки по продаже Рефтинской ГРЭС, а SGK усиливает позиции в угольной генерации на Урале

ДЕЛО ИВАНА ЗУБАРЕВА / 18

Екатеринбургский предприниматель с нуля создал сервис сантехнических работ, автоматизировал большую часть бизнес-процессов и намерен масштабировать бизнес с помощью франчайзинга

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

БЕССМЫСЛЕННО И БЕСПОЩАДНО / 20

Отмена ЕНВД приведет к сокращению количества субъектов малого и среднего предпринимательства, росту цен и сжатию бюджетов муниципалитетов. Региональные власти могут снизить риски, но захотят ли?

ТРУДНОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ / 24

Программа производительности труда в России позволит компаниям нарастить компетенции бережливого производства и снизить издержки, но без масштабной модернизации основных фондов эффект будет неполным

ОБЩЕСТВО

ПОХОРОНИТЕ МЕНЯ ЗА БАРХАНОМ / 28



Астраханские пески приняли третий этап Cap-Am X Race и 4 этап Кубка России по ралли-рейдам в категории Т3

ПОЗИЦИЯ / 32

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:

ЧТО КИТАЙ ВЕЗЕТ НА УРАЛ

ПРОГРАММЫ ДОРОЖНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

РЕЙТИНГ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ УРАЛА И ЗАПАДНОЙ СИБИРИ



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

ЭКСПЕРТ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

ЭКСПЕРТ
УРАЛ

 **Уральский федеральный университет**
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина

 **Уральский федеральный университет**
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина
Институт экономики и управления



XIV международная конференция
14 – 16 ноября 2019 года,
Екатеринбург

Главная тема конференции

Региональное развитие в контексте глобальных трендов мировой экономики

Три тематических трека:

- Региональное развитие
- Умное управление в эпоху цифровой экономики
- Образование

Ключевые темы пленарной дискуссии:

- Развитие российских регионов в контексте ключевых трендов развития мировой экономики.
- Итоги 10-летнего периода: главные события, прогнозы важнейших изменений в экономике, векторы для принятия управленческих решений.

Круглые столы:

- Data-изм как новая бизнес-религия.
- Инвестиционный климат и предпринимательство.
- Город здорового человека. Как выиграть у Москвы, Лондона и Нью-Йорка битву за людей: лучшие практики городского управления.
- Круглый стол с деканами ведущих российских и европейских бизнес-школ, представителями бизнеса, корпоративных университетов «Современные модели бизнес-образования: преодоление вызовов».
- Мегасобытия и региональное развитие (обсуждение приурочено к проведению XXXII Всемирной летней универсиады 2023 года в Екатеринбурге).

Специальные мероприятия в рамках конференции:

- Online Education & Online Courses Development (совместно с European Foundation for Development Management).
- Пространственное развитие во времена нестабильности (совместно с Regional Studies Association).

Спикеры конференции:



Наталья Зубаревич, профессор географического факультета МГУ



Валерий Фадеев, секретарь Общественной палаты РФ



Андрей Клепач, председатель объединенного экспертного совета Фонда президентских грантов



Владимир Андрефф, почетный профессор Университета Париж Пантеон Сорбонна, мировой эксперт в области экономики спорта



Марек Домбровски, профессор НИУ ВШЭ (Москва), научный сотрудник Центра Bruegel (Брюссель), научный сотрудник CASE – Центра социально-экономических исследований (Варшава)



Карин Ле Жоли, директор по стратегии цифрового обучения и инновациям, Высшая коммерческая школа Парижа – HEC Paris



Приглашаем к партнерству и участию!

Подробнее – на сайтах www.acexpert.ru (раздел «Деловые мероприятия») и conf-expert.urfu.ru

Контакты: (343) 345-03-42 (72, 78)

Деловая программа: Светлана Коваленко, sv.kovalenko@urfu.ru Партнерство: Елена Колмогорова, kev@acexpert.ru

КОРОТКО

Стройка двинулась

Объемы погрузки строительных грузов и цемента лидируют по динамике на Свердловской железной дороге, показав за девять месяцев 2019 года в сравнении с аналогичным периодом прошлого года рост на 10,5% (до 17,3 млн тонн) и 9,3% (до 2,5 млн тонн) соответственно. При этом самая важная по объемам категория грузов — нефть и нефтепродукты — продемонстрировала снижение на 3,9% (до 29,8 млн тонн). Как сообщает пресс-служба СвЖД, всего за указанный период погрузка на магистрали составила 105,7 млн тонн, увеличившись на 1,1%. Для сравнения, в целом на сети Российских железных дорог, по оперативной информации, погрузка за январь — сентябрь 2019 года составила 956,5 млн тонн, что на 0,9% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Отметим, что объемы погрузки на железнодорожной дороге являются в России одним из важнейших индикаторов развития экономики как в целом, так и по отраслям. ■

Перелетают границы

Уральские аэропорты анонсировали открытие нескольких зарубежных рейсов. Так, из аэропорта Челябинска вновь начнутся прямые перелеты в Ташкент (последний состоялся в 2015 году): с 26 октября национальный авиаперевозчик Uzbekistan Airways будет выполнять чартерные рейсы раз в неделю по субботам. В екатеринбургском аэропорту Кольцово увеличивается число рейсов в Стамбул: с 4 ноября авиакомпания Red Wings начнет летать по данному направлению по понедельникам и четвергам (обратно — по средам и воскресеньям). В настоящее время полеты в турецкий мегаполис из Кольцово на регулярной основе выполняет авиакомпания Turkish Airlines (с переходом на осенне-зимнее расписание турецкий перевозчик будет летать в Стамбул трижды в неделю). Ранее, 18 сентября, из аэропорта Перми открылся прямой регулярный рейс в Прагу: полеты в столицу Чехии осуществляют «Уральские авиалинии» дважды в неделю по средам и субботам. ■

Время пить Тобол

На городских водоочистных сооружениях Кургана успешно завершены лабораторные и опытно-промышленные испытания экологически чистой технологии, позволяющей добиться питьевого качества воды из Тобола на уровне требований мировых стандартов. Оборудование водоподготовки изготовил Курганхиммаш по собственной технологии, разработанной совместно с учеными-химиками компании «ДАР/Водгео» из Балашихи.

Испытанная комплексная технология состоит из нескольких стадий. На первой вместо традиционного хлорирования применяется обработка воды самым экологически чистым в мире окислителем — озоном. Такое решение позволит уменьшить содержание хлорорганических соединений до величин ниже нормативных уровней, а также снизить рабочие дозы основных химических реагентов, применяемых при очистке воды с уменьшением объемов образующихся отходов. Затем вода проходит через осветлительные и сорбционные сооружения с финишным обеззараживанием минимальной дозой гипохлорита натрия. Для умягчения воды Тобола применяется современный метод — нанофильтрация. Отходы после очистки воды могут быть превращены в товарный продукт — обыкновенный строительный мел.

В настоящее время заканчивается проведение технического аудита курганских водозаборов, включающего технико-экономическое обоснование применения той или иной технологии очистки воды. На основе этого будет составлено техзадание на подготовку проекта реконструкции водозаборов. Вместе с тем источник финансирования проектных работ пока не определен. ■

Выросли из детства

Екатеринбургская компания «Интерактивные системы» (специализация — развивающее программное обеспечение для системы образования) стала единственным представителем Уральского региона, вошедшим в топ-10 конкурса-рейтинга российских организаций индустрии детских товаров «Сделано для детства», который проводится с 2016



Компания «Интерактивные системы» — производитель и интегратор интерактивных программно-аппаратных комплексов «Колибри»

года по инициативе Минпромторга России в целях поддержки отечественных производителей. Критерии отбора для рейтинга: динамика роста выручки и производительности труда; увеличение экспорта товаров; вложения, обеспечивающие долгосрочную стратегию роста (расходы на НИОКР, инвестиции в оборудование); влияние организации на развитие рынка (наличие производственных мощностей на территории России, вывод на рынок более одного нового или существенно улучшенного продукта за последние три года, собственные сети сбыта или наличие прямых договоров на поставку).

В 2019 году на конкурс поступило больше ста заявок российских организаций из различных сегментов индустрии детских товаров: производители одежды, игрушек и игр, мебели, обуви, спортивных товаров для детей, товаров для новорожденных, средств детской гигиены и косметики, учебно-лабораторного оборудования и другие. Первое место в рейтинге получила компания «Егорьевск-обувь» (город Егорьевск Московской области), компания «Интерактивные системы» — на четвертой позиции. ■

Франшиза от «Камкабеля»

Компания «Камкабель» (Пермь, один из лидеров в России по производству кабельно-проводниковой продукции) представила новый проект — франшизу розничных магазинов товаров для электромонтажа. Франшиза «Камкабеля» не предполагает паушальных взносов и роялти, кроме того, для франчайзи открыт оптовый канал. Как сообщили в «Камкабеле», компания заинтересована в надежных партнерах, которые помогут расширить бизнес. До конца 2020 года планируется открыть магазины в большинстве крупных городов России, в том числе в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Амбициозный план оправдан также стремлением вытеснить с рынка производителей и дистрибьюторов фальсифицированных кабелей и проводов и обеспечить жителей России качественной продукцией. Напомним, в 2016 году ассоциации «Электрокабель», «Честная позиция» и Алюминиевая ассоциация России анонсировали проект «Кабель без опасности», направленный на борьбу с фальсифицированной кабельно-проводниковой продукцией. На тот момент доля фальсификата в розничных сетях, по оценкам ассоциаций, достигала 90%. В деньгах это превышало 43 млрд рублей в год. Большинство нарушений было связано с несоблюдением технологии производства. Предприятия уменьшали количество металла и толщину изоляции, что приводило к коротким замыканиям и пожарам. За время реализации проекта удалось примерно в 2,5 раза снизить количество фальсификата в торговых сетях и почти вдвое — на стройобъектах. ■

Компании, занимающиеся расселением аварийного жилья, предлагается субсидировать



Предыдущую программу по переселению граждан из аварийного жилищного фонда на 2013 — 2017 годы Тюменская область ежегодно выполняла с опережением графика, что в итоге позволило закрыть программу ранее намеченного срока на восемь месяцев

Тюменская область выполнила целевой показатель по расселенной площади, установленный на 2019 год в рамках федерального проекта «Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда» нацпроекта «Жилье и городская среда», сообщил глава Минстроя РФ **Владимир Якушев** на стратегической сессии по развитию ЖКХ в Уфе.

— У нас есть уже субъекты, которые на 100% справились с этой работой. Среди них — Тюменская область, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа. Всего 15 регионов по 2019 году досрочно закрыли программу, — пояснил министр.

По состоянию на 1 октября в Тюменской области расселено 13,1 тыс. кв. метров

аварийного фонда (284 жилых помещения, 766 человек). Это в четыре раза выше установленного проектом показателя на 2019 год (2,79 тыс. кв. м), сообщили в пресс-службе регионального правительства. До конца года планируется расселить почти тысячу человек и освободить 22,8 тыс. кв. метров аварийного фонда.

— Национальный проект «Жилье и городская среда» ставит перед нами амбициозную задачу: объем ввода жилья должен вырасти к 2024 году в полтора раза. На протяжении шести лет в Тюменской области вводится порядка 1,4 млн кв. метров жилья. Нам нужно в этом объеме жилье не только построить — оно должно быть качественным и востребованным. Что касается программы переселения из аварийного жилья, в последние годы Тюменская

область выполняла программу с опережением срока, будем стараться и дальше так работать, — подчеркнул губернатор **Александр Моор**.

Напомним, в России к концу 2024 года объем расселенного аварийного жилого фонда должен достичь 9,54 млн кв. метров. В паспорте нацпроекта говорится, что этот показатель может быть уточнен по итогам реализации программ расселения в 2019 — 2021 годах. Также в документе отмечено, что к 31 декабря 2023 года объем расселяемого жилья должен на 30% превысить объем выявляемого аварийного фонда. При этом планируется уточнение критериев признания домов аварийными и ввод понятия ветхих домов. Общий объем финансирования реализации федерального проекта по расселению из всех источников составит 507,2 млрд рублей.

В Уфе **Владимир Якушев** также предложил субсидировать компании, занимающиеся расселением аварийного жилья и развитием застроенных территорий. По его словам, ведомство подготовило соответствующие поправки в закон о Фонде содействия реформированию ЖКХ (185-ФЗ). Минстрой рассчитывает, что Госдума рассмотрит его до Нового года.

— Для привлечения внебюджетных средств на расселение аварийных домов, предлагается следующее. За счет региональных программ по расселению, софинансируемых через Фонд ЖКХ, предусмотреть возможность предоставления субсидий тем, кто заключил с органами местного самоуправления договоры о развитии застроенных территорий. Такие субсидии должны иметь целевое назначение и использоваться на расселение граждан, проживающих в аварийных домах, находящихся на подлежащей развитию площадке, — подытожил министр.



29 - 31.10.2019

**VI НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЧЕМПИОНАТ
СКВОЗНЫХ РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
ПО МЕТОДИКЕ WORLDSKILLS
(WORLDSKILLS HI-TECH)**



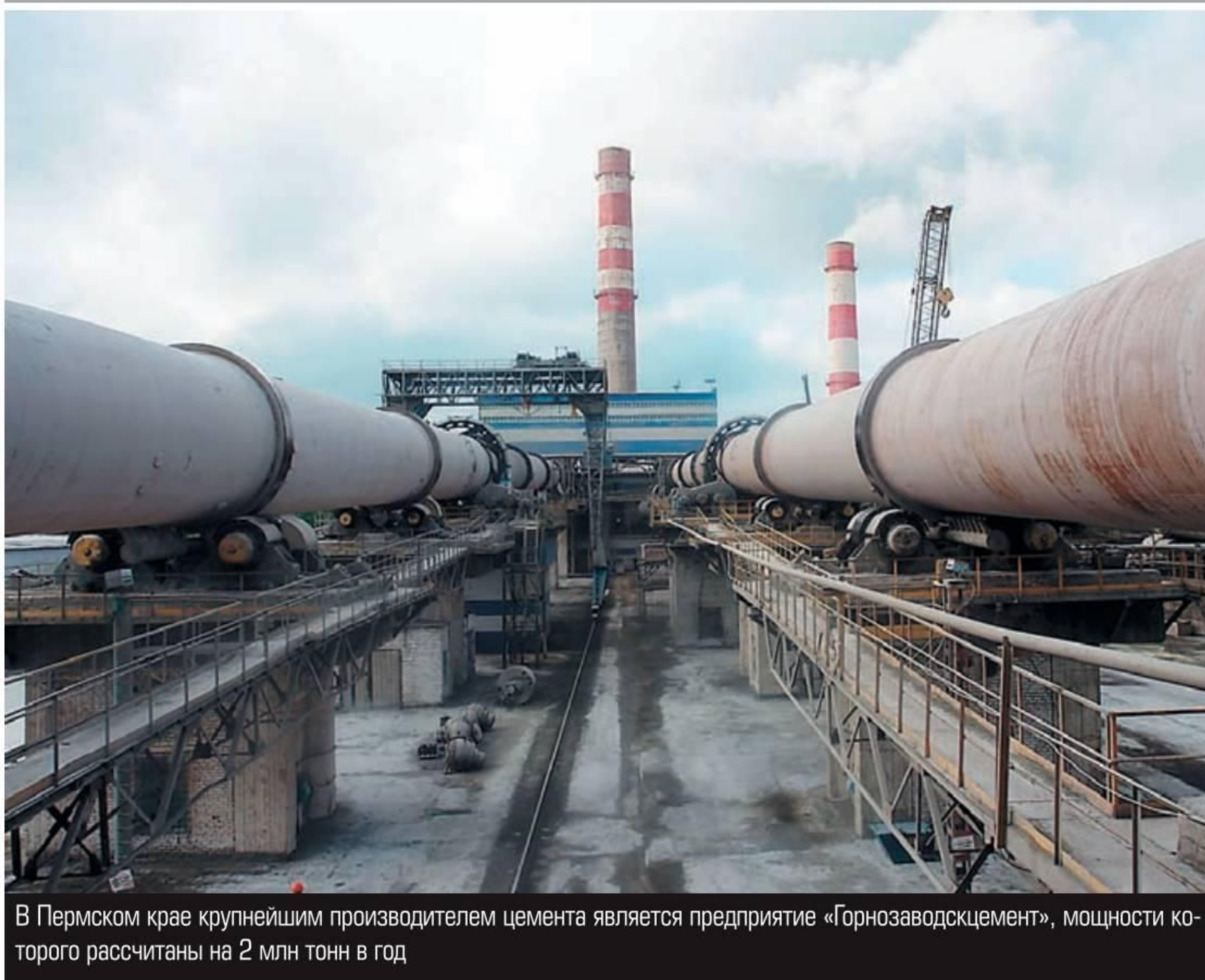
МВЦ «ЕКАТЕРИНБУРГ-ЭКСПО»

WWW.WORLDSKILLS.RU

#HITECH2019



Земля — инвестору



В Пермском крае крупнейшим производителем цемента является предприятие «Горнозаводскцемент», мощности которого рассчитаны на 2 млн тонн в год

Премьер **Дмитрий Медведев** подписал распоряжение о переводе 78 га в Чусовском городском округе в Пермском крае в земли промышленного назначения: местная компания «Карьер» планирует построить здесь цементный завод. Проектная мощность, согласно планам инвестора, — 300 тыс. тонн цемента в год. Запуск позволит создать в Чусовском округе более 300 рабочих мест. Общий объем инвестиций в проект превысит 2,3 млрд рублей. В результате его реализации на промышленной территории планирует-

ся построить карьеры добычи известняка и глины, технологическую линию производства цемента, комплекс вспомогательных зданий, подъездную асфальтированную дорогу, технологические дороги, объекты обеспечения производства электроэнергией и газом.

Возведение объектов начнется ориентировочно во второй половине 2020 года, после строительной, в том числе экологической, экспертизы проекта. Планируется, что в 2023 году предприятие будет введено в эксплуатацию, а на полную мощность завод выйдет в 2024-м. По-

Роснефть готовится к строительству Майского ГПК в Югре

Департамент по управлению государственным имуществом Ханты-Мансийского автономного округа — Югры и дочерняя компания Роснефти «РН-Юганскгазпереработка» подписали договор аренды земельного участка площадью 141 га для строительства Майского газоперерабатывающего комплекса (ГПК) в Нефтеюганском районе. Власти региона приняли решение выделить земельный участок без торгов на срок до 50 лет. Возведение ГПК начнется до конца этого года, а завершится к марту 2022 года. Объем инвестиций — 22 млрд рублей. Газоперерабатывающий комплекс позволит ежегодно привлекать в региональный бюджет 512 млн рублей налогов.

Роснефть создала «РН-Юганскгазпереработку» для строительства Майского ГПК еще в 2017 году. Летом 2018 года

она официально сообщила о планах строительства нового ГПК в Югре. Ключевая задача проекта — повышение эффективности монетизации газа, добываемого на месторождениях Нефтеюганского района, утилизация попутного нефтяного газа и создание продуктов с высокой добавленной стоимостью. В годовом отчете за 2018 год сообщается, что разработана проектная документация строительства ГПК, в том числе для прохождения государственной и экологической экспертиз, а также проведены инженерные изыскания.

Майский ГПК планируется построить в районе Южно-Балыкского месторождения Роснефти, в четырех километрах от станции Игль Свердловской железной дороги. На территории будет возведен резервуарный парк общей емкостью 19,2 тыс. кубометров (32 шаровых резервуара) для хранения широкой фракции легких углеводоро-

купателем продукции станет пермская компания «Нью Граунд», которая работает в сфере подземного строительства и фундаментостроения с 2001 года, имеет представительства в Удмуртии, Татарстане, Пермском и Краснодарском краях, Свердловской, Самарской, Челябинской и Тюменской областях, ХМАО, Москве и Петербурге.

Будущее производство предусматривает применение технологий, минимизирующих негативное воздействие на окружающую среду, а также энергоэффективных технологий для обеспечения наилучших показателей потребления энергоресурсов на единицу продукции. Поддержку в реализации проекта намерены оказать региональные власти, а компания-инвестор сможет стать резидентом территории опережающего социально-экономического развития «Чусовой».

В июне на Петербургском международном экономическом форуме губернатор Пермского края **Максим Решетников** и генеральный директор компании «Карьер» **Юрий Старцев** подписали соглашение по реализации инвестпроекта в Чусовском городском округе. По словам Юрия Старцева, фактически реализация проекта уже началась: «Несколько лет назад мы начали геологические изыскания участков и оформление соответствующей документации. Однако на сегодняшний день есть некоторые трудности с вовлечением в реализацию проекта земельных участков, необходимых для строительства завода. Соглашение о взаимопонимании, которое мы подписали сегодня с правительством региона, дает уверенность в том, что эти трудности будут преодолены». Как видим, вопрос удалось решить в Москве за несколько месяцев. ■

дов сжиженных газов. Срок поставки всех резервуаров — июль 2020 года.

По данным ЦДУ ТЭК, за январь — октябрь 2018 года в России наработано 14 млн тонн сжиженных углеводородных газов. На долю Роснефти пришлось 11% (1,55 млн тонн). За добычу углеводородов на территории Нефтеюганска, а также Пыть-Яха, Нефтеюганского, Сургутского и Ханты-Мансийского районов ХМАО-Югры в компании отвечает дочернее общество «РН-Юганскнефтегаз». Сегодня ведется разработка и разведка месторождений на 34 лицензионных участках общей площадью свыше 20 тыс. кв. км.

— Это важный для Югры проект, отвечающий стратегическим приоритетам промышленного развития, нацеленного на создание в округе производственных мощностей, в том числе по переработке попутного нефтяного газа, — отметил заместитель губернатора Югры **Алексей Забозлаев**. ■

Больше комфорта в городской среде

Реализация нацпроекта «Жилье и городская среда» заостряет внимание региональных чиновников и предпринимателей к созданию условий для комфортной жизни в городах. Заметим, что проекты финансируются не только из федеральной казны, но также из бюджетов субъектов федерации и бизнесом.

Так, в Екатеринбурге открылась новая благоустроенная набережная реки Исеть на участке между улицами Малышева и Куйбышева. Работы продолжались больше года: обустроено несколько зон отдыха, на пешеходных дорожках уложено специальное покрытие, обещают — луж не будет. Здесь же расположилась первая в городе площадка научных развлечений. Можно в действии увидеть и шары Ньютона, и колесо Максвелла. Причем все объекты интересны как детям, так и взрослым. Деньги на ремонт выделили в рамках нацпроекта «Жилье и городская среда». В перспективе городские власти намерены благоустроить все 12 километров набережной и создать единую прогулочную зону.

В Чайковском Пермского края завершилось благоустройство сквера по улице Декабристов — опять же благодаря нацпро-

екту. Сквер стал более безопасным и при этом отвечающим современным потребностям в комфортном отдыхе горожан разного возраста. В общественном пространстве устроен газон, пешеходные дорожки, высажены кустарники, установлен детский уголок с игровой площадкой и малыми архитектурными формами, обустроена зона отдыха. Дополняют обновленный парк дизайнерские беседки. Всего в 2019 году в рамках нацпроекта из всех источников финансирования Чайковский городской округ получил более 60 млн рублей. В данный момент продолжают работы еще в четырех скверах города.

В еще одном городе Пермского края — Чусовом — организована новая площадка для занятий спортом под открытым небом: оздоровительный комплекс на ул. Мира включает поле для игры в баскетбол, площадку со спортивным инвентарем и тренажерами, а также зону для воркаута. Во всех трех сегментах уложено специальное резиновое покрытие, обустроены пешеходные дорожки и места для отдыха. Сейчас ведутся работы по благоустройству открытых пространств и в других населенных пунктах Чусовского района — на эти цели в рамках нацпроекта террито-



Набережную как объект для реконструкции выбрали сами жители Екатеринбурга. В марте 2018 года в Единый день голосования большинство высказалось за благоустройство именно этой территории

рия получила в 2019 году 33 млн рублей.

В городе Губкинский Ямало-Ненецкого автономного округа на месте пустыря в 13 микрорайоне появился новый сквер с горками, яркими арт-объектами и спортивными комплексами. Визитная карточка нового места отдыха — зеленое яблоко с яркой бабочкой. На ее фоне и возле другого арт-объекта «Я-Губкинский» уже успели сфотографироваться многие горожане. Еще один сквер, «Сказочный», расположенный в 14 микрорайоне, вырос вдвое. Теперь «полцарства» занимают площадки для активного досуга: скейтпарк, тренажерный зал под открытым небом. Для детей — новый игровой комплекс с качелями и горкой. ■

Жми на газ!

Ставки ниже!

Кредиты
для бизнеса под **9,6%***



г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 21
+7(343) 334 36 66

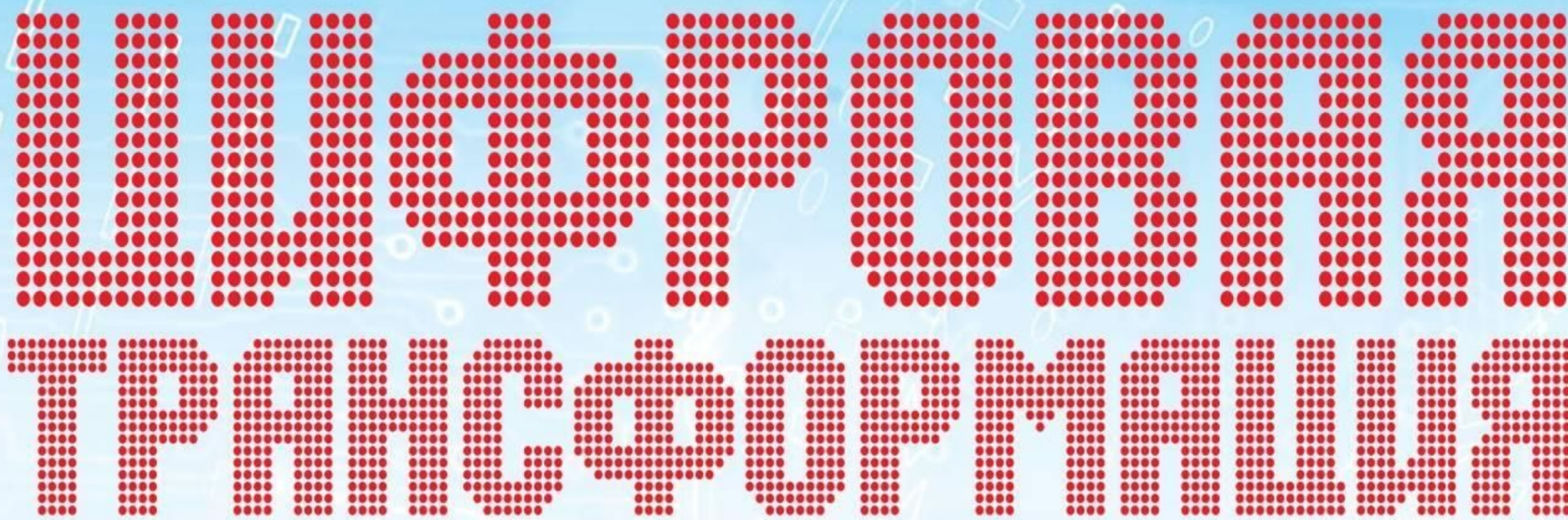
8 800 100 10 40
www.uralfd.ru

* 9,6% – процентная ставка кредитов под поручительство Корпорации МСП (Акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства»). Ставка зависит от ОКВЭД. Срок кредитования – до 60 месяцев. Выдается на сумму от 3 000 000 руб.

Клиент должен являться субъектом малого и среднего предпринимательства (на основании ФЗ №209).

ПАО АКБ «Урал ФД». Генеральная лицензия ЦБ РФ №249 от 12.05.2015 г.

www.uralfd.ru



ПАРТНЕР ПРОЕКТА



ООО КБ «КОЛЬЦО УРАЛА»

САТКА: СДЕЛАНО ПО УМУ



«Умный город Сатка» — теперь это своего рода бренд, который повысил привлекательность территории и уровень жизни горожан

Город Сатка Челябинской области — один из первых населенных пунктов в России, начавший реализацию у себя на территории проекта «Умный город». В 2017 году муниципалитет заключил трехстороннее соглашение о пилотном проекте в Сатке по созданию площадки для внедрения новейших информационных технологий с правительством Челябинской области и ключевым оператором программы — Ростелекомом.

Начали в Сатке с «умного» уличного освещения, установив в го-

роде несколько тысяч новых светодиодных фонарей, которые включаются и выключаются автоматически в зависимости от уровня естественного освещения. Их конструкция исключает образование наледи и сосулек, возможность покрытия грязью, а драйверы имеют трехступенчатую защиту от скачков напряжения и перегрева. При этом потребление электроэнергии снизилось в восемь раз. По концессионному соглашению оператор обязался полностью оплатить модернизацию уличного освещения и затем, еще в течение шести лет, будет самостоятельно обслуживать установленное оборудование.

Далее Ростелекомом были реализованы новые сегменты проекта «Умный город». В мае 2019 года в Сатке запущена технология цифрового контроля вывоза твердых бытовых отходов. Датчики, установленные на уже существующий контейнер, передают сигнал об уровне заполненности баков в аналитическую систему, а установленные GPS-модули на мусоровозах передают информацию о пути их следования. Также в Сатке установлена система аналитического видеонаблюдения в сквере Славы, развернута зона публичного Wi-Fi, создана «умная» школа с технологиями градиентного освещения, «умной» кухни и аналитического видеонаблюдения. Кроме того, в городе появились «умные» дома, оснащенные интеллектуальными домофонами, позволяющими вести видеонаблюдение и учет количества находящихся в доме жителей для МЧС, открываться через смартфон, устанавливать связь с системой «112». В домах установлены системы контроля потребления ресурсов ЖКХ, данные с которых передаются онлайн жителям и в управляющую компанию.

— Сатка является моногородом, и ключевой вопрос для нас — как удержать население и привлечь новое, — комментирует глава Сат-

УПРАВЛЕНИЕ ОСТАНОВОЧНЫМ РЕМОНТОМ С МОБИЛЬНИКА

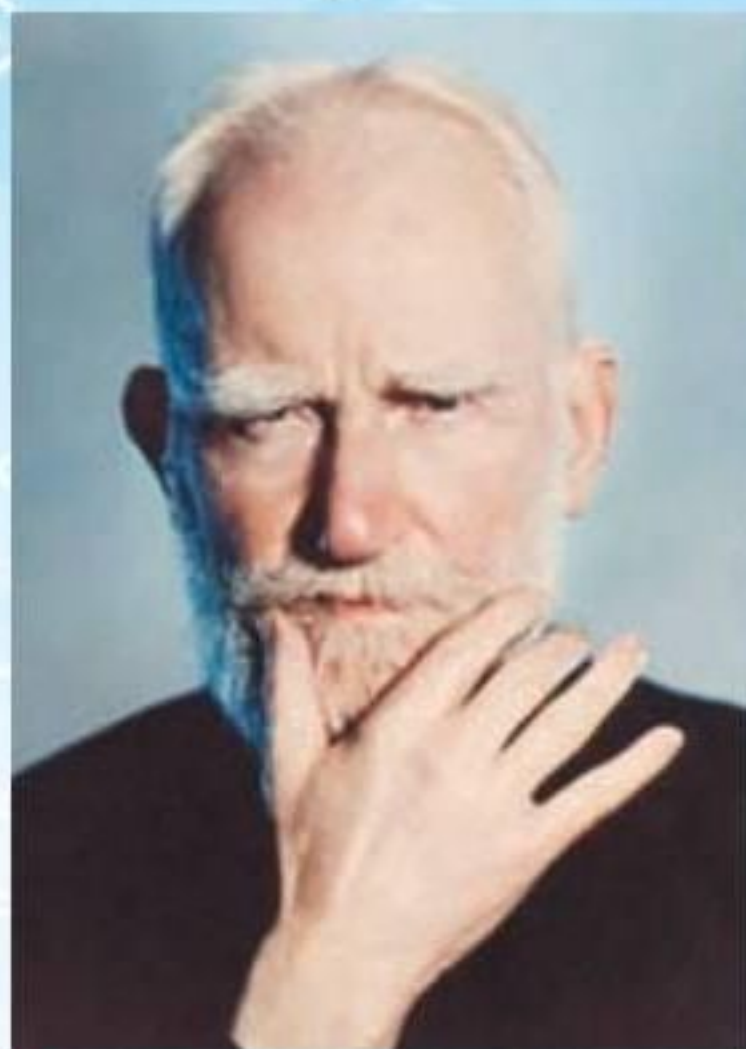
В нефтехимической компании «Сибур» создан прототип приложения для остановочных ремонтов, во время которых завод или его часть полностью останавливается для проверки работы и планового ремонта оборудования. Такой масштабный ремонт практически всего оборудования на заводе можно представить как большой проект. У него есть подготовительные операции, когда завод постепенно снижает мощность и останавливается. Есть активная фаза, когда идут замена и обслуживание агрегатов, и фаза возобновления производства.

— Все это до текущего времени делалось так: люди в SAP создают в течение года заказы, которые помечаются как требующие остановочного ремонта. Когда приходит время, все заказы из SAP выгружаются в так называемую «дефектную ведомость», исходя из которой механики разрабатывают график остановочного ремонта. Это сотни строк в Excel, из которых нужно потом понять перечень необходимых работ, сколько на них понадобится времени и людей, выстроить логику во времени: что за чем будет ремонтироваться, — сообщил продакт-менеджер в Сибуре **Андрей Грачев**. — Первоначально наш продукт представлял собой систему визуализации тех графиков, которые они делают. Мы разработали приложение на iOS, Android и браузерную web-версию.



Эффективность управления остановочными ремонтами на заводах Сибура повысят с помощью цифровизации

В сервис загружается график вместе с ответственными, исполнителями и контролерами — три основные роли во время остановочного ремонта. У ответственных и исполнителей есть доступ как в приложение, так и в веб-версию. Исполнитель видит те за-



«Разумный человек приспосабливается к миру, неразумный приспособливает мир к себе. Поэтому весь прогресс зависит только от людей неразумных»

Джордж Бернард Шоу (1856 — 1950),
ирландский драматург и романист

Дорога сигнализирует

Еще одна новация, реализованная в Сатке, — «умная» опора. Это интеллектуальный программно-аппаратный комплекс smart-устройств, позволяющий в рамках единой информационной платформы осуществлять мониторинг и управление дорожной обстановкой, объединять полученные данные и создавать алгоритмы адаптивного управления транспортной инфраструктурой. Датчики обеспечивают оперативную информацию о состоянии дорожного полотна: запыленности, обледенении, разрушении и других отклонениях. Для жителей Сатки проблема оперативного контроля состояния дороги позволяет принять экстренные меры по обеспечению проезда в горной зоне во время непогоды. Установленная на опоре метеостанция передает точные данные о погодных условиях в гидрометеоцентр.

Для безопасности пешеходов и водителей в Сатке реализована технология внимательного пешеходного перехода. Нерегулируемый пешеходный переход оборудован датчиками, которые при помощи ярких визуальных сигналов оповещают водителей о нахождении на проезжей части или возле нее пешехода. Водитель предупрежден об этом, даже если пешехода не видно из-за автомобиля на соседней полосе или недостаточного освещения.

кинского муниципального района **Александр Глазков**. — При равных экономических возможностях с соседними территориями нами было принято решение развивать благоустройство города, повышать комфорт проживания за счет умных технологий, увеличивать туристическую привлекательность. Поэтому Сатка вошла в проект «Умный город». За четыре года реализации проекта мы видим не только демографический эффект, который заключается в снижении темпов оттока населения, но и экономический. Так, например, внедрение технологий контроля домовых ресурсов ЖКХ позволило жителям экономить на коммунальных платежах до 15%.

дачи, которые на него назначены на сегодня, а также на весь остановочный ремонт. Руководству важно знать, соответствует ли количество людей, работающих над этой задачей, количеству, которое запланировали.

После доработки приложения получился сервис, который позволяет постоянно иметь актуальную информацию по предприятию: что сейчас ремонтируется, на каком этапе процесс и когда срок сдачи. По сути, получилась система управления проектом остановочного ремонта — продвинутый таск-менеджер.

Оценка эффективности

Изначально разработчики приложения для остановочных ремонтов в Сибуре ставили главную цель — сокращение времени ремонта. Понятно, как оценить это в деньгах: ведь известно, сколько стоит час или день простоя производства. Но теперь ставится задача анализировать сам процесс остановочного ремонта: как действовали ответственные и исполнители, какие оставляли комментарии, какие происходили сбои и как шли различные согласования. Для проведения такой оценки приложение имеет «функцию эффективности производства». Разработчики отмечают, что данное приложение может использоваться не только для производств, но и, например, в управлении капитальным строительством и любых других областях, где применяется аналогичный подход к планированию работ.

ВИДЕОАНАЛИТИКА ПРИХОДИТ В РОССИЙСКИЙ РИТЕЙЛ

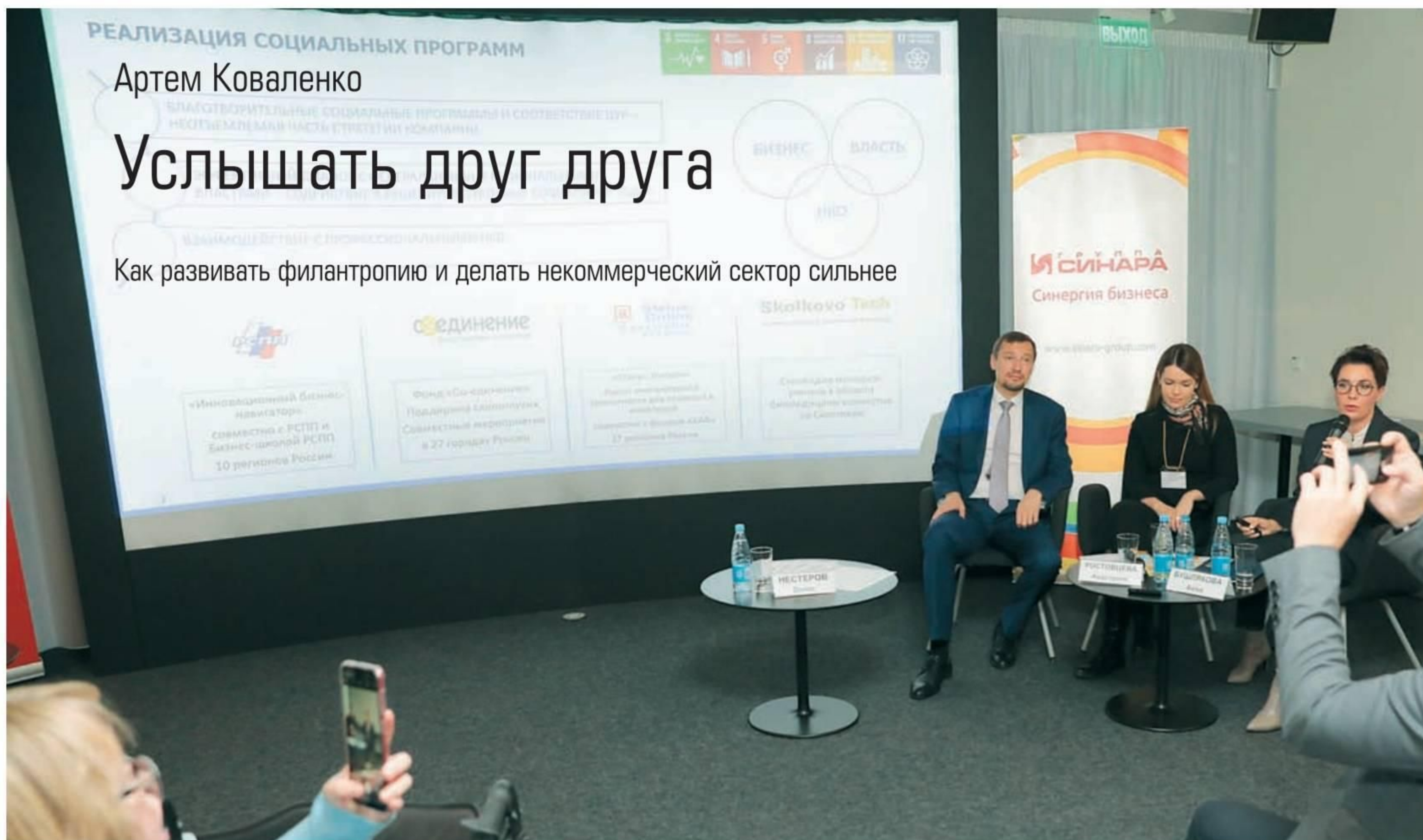


В «Пятерочках» заработало компьютерное зрение

X5 Retail Group запустила пилот по видеоаналитике полок и зоны фруктов и овощей в своих торговых сетях. Решение позволяет в режиме реального времени 24/7 отслеживать наличие товара и своевременно информировать персонал о необходимости пополнения полок. Как сообщает Iot.ru, пилот проводится в 38 магазинах «Пятерочка» и шести супермаркетах «Перекресток» Москвы и Московской области. После его проведения и достижения показателей экономической эффективности будет принято решение о разворачивании проекта на другие магазины сетей.

Система видеоаналитики полностью разработана в дирекции больших данных X5. Решение кастомизировано под каждую сеть, ее ассортиментную матрицу и существующие особенности работы персонала. Технология работает в зоне фруктов и овощей, а также в наиболее оборачиваемых категориях (например, молочной). Компьютерное зрение в режиме реального времени распознает объекты различных классов, а также фиксирует их отсутствие. В случае отклонения от целевых параметров происходит автоматическое оповещение персонала магазина. Руководство сети получает агрегированную информацию о работе магазинов в виде отчетов. Все данные сохраняются для целей последующей аналитики.

В отделе фруктов и овощей искусственный интеллект способен не только анализировать пустоты в целом, но и определять наличие или отсутствие отдельных товаров на полках и в ящиках, а также фиксировать нарушения внешне-го вида зоны. За счет использования современных аналитических алгоритмов и выбора оптимальных мест расположения камер система позволяет минимизировать влияние факторов, мешающих обзору камер. Решение в автоматическом режиме фиксирует подходы сотрудников к полке, в том числе сводит информацию для определения оптимальных временных затрат, необходимых для поддержания доступности товара, близкой к 100%. Это способствует эффективному планированию нагрузки на персонал.



ЕЛЕНА ЕЛИСЕЕВА

Главным событием девятой ежегодной конференции по благотворительности, организованной «Э-У» и АЦ «Эксперт»*, стали итоги исследования о развитии филантропии в странах БРИКС. Сравнительный анализ данных о размерах сектора в каждой из стран, факторах и особенностях, приоритетах расходования средств подготовил Центр исследований филантропии и социальных программ бизнеса Института экономики и управления (ИнЭУ) УрФУ при поддержке АЦ «Эксперт» и БФ «Умная среда». Цель — рекомендации по улучшению условий развития частной и корпоративной благотворительности в России. Событие № 2 — открытые дискуссии представителей некоммерческого сектора с бизнесом, региональной властью и Фондом президентских грантов. Такой формат позволил каждый из фокусов разбирать отдельными группами. Темы для диалога самые актуальные — от оценки эффективности господдержки НКО до ожиданий бизнеса от совместных с сектором проектов. Результат — договоренности о консультациях по формированию условий для эффективной работы НКО на рынке социальных услуг, развитию взаимодействия органов власти и некоммерческого сектора. События взаимосвязаны, они позволяют понять и уровень развития филантропии в России, и перспективы сектора в обозримом будущем.

Границы ...

Начнем с исследования. Почему именно БРИКС — Бразилия, Индия, Китай, Россия и ЮАР? С одной стороны, страны очень разные, с другой — есть общие черты. За последние 30 — 40 лет они пережили серьезные экономические и политические изменения, имеют предпосылки для развития филантропии: несовершенство институтов гражданского общества; культурные и религиозные корни для формирования институтов общественной поддержки; высокий уровень экономического и социального неравенства; низкий уровень доверия в обществе. То есть филантропия активно развивалась именно в блоке БРИКС, других странах с развивающейся экономикой прежде всего потому, что у них много социальных проблем. А благотворительность — эффективный инструмент поиска и отработки решений. Например, когда государство применяет технологии, отработанные на средства частных фондов, но уже в других масштабах.

— Филантропия является вторым после бизнеса универсальным механизмом перераспределения благосостояния в мире, — объясняет директор Центра исследований филантропии и социальных программ бизнеса ИнЭУ УрФУ Елена Чернышкова. — Если благотворительные институты хорошо развиты, тогда в обществе в дополнение к государственным каналам создается возможность перехода ресурсов от самых богатых к

самым бедным и к тем, кто нуждается, перераспределения ресурсов на создание новых социальных технологий, социальных новаций. Причем перераспределения более быстро и гибко, чем по госканалам.

Исследование позволило выявить сходные черты развития филантропии в странах БРИКС. Во-первых, смешанные форматы филантропии и благотворительности: границы между частными и корпоративными пожертвованиями размыты, и этот эффект будет усиливаться. «В молодых экономиках большая часть меценатов — крупные бизнесмены, они начинают заниматься благотворительностью раньше, чем богатые люди в США, например. В Штатах владелец бизнеса постепенно созревает для этой миссии и создает свой фонд в пенсионном или предпенсионном возрасте. В странах БРИКС никто не ждет выхода на пенсию: бизнесмены уже являются главными филантропами. Это и есть причина появления смешанных форматов. Именно корпорации и индивидуальные жертвователи являются крупнейшими донорами, а вовсе не благотворительные фонды (БФ). А количество БФ очень небольшое по отношению и к объему экономики, и к огромному количеству социальных проблем. Почему? Потому что многим филантропам удобнее не создавать отдельный БФ, а просто финансировать программу через свою корпорацию», — анализирует Елена Чернышкова.

* При поддержке Института экономики и управления Уральского федерального университета, Ельцин Центра и Информационного центра развития социальных инициатив «УралДобро». Партнер проекта — Группа «Синара». Партнер конференции — компании «Филип Моррис».

Во-вторых, наблюдается стремительный рост индивидуальных пожертвований: за последние пять лет он превысил уровень институциональных. В-третьих, в фокусе социальные инвестиции, а многие доноры применяют бизнес-подход к организации программ. «Корпорации разрабатывают и финансируют проекты. Они в отличие от индивидуальных доноров могут позволить себе заниматься этим долгосрочно, используя накопленный опыт управления проектами. Однако бизнес-подход не только помогает, но и вредит программам. Ориентация на конкретный результат ущемляет социальные эффекты, которые сложно измерить», — подчеркивают авторы исследования. Крупнейшие корпоративные фонды и компании при определении стратегии нередко ориентируются на госпрограммы и Цели устойчивого развития (ЦУР, в 2012 году ООН сформулировала 17 целей, среди них ликвидация нищеты, голода, качественное образование, ответственное потребление и производство и т.д.).

В-четвертых, общество не доверяет некоммерческим организациям и БФ из-за коррупционных скандалов на фоне волатильной экономики.

— Перспективы некоммерческого сектора в России и других странах БРИКС связаны с развитием частной благотворительности, — убежден советник генерального директора Фонда президентских грантов **Игорь Соколов**. — Кризис доверия общества, о котором говорят исследователи, нужно преодолевать, опираясь на прозрачную и открытую деятельность НКО и БФ. Сейчас в России, судя по данным исследования, уровень частных пожертвований очень близок к уровню пожертвований институциональных, включая корпоративные (3,2 и 2,9 млрд долларов соответственно. — *Ред.*). Кардинально другая ситуация в Китае, где институциональные пожертвования (15,2 млрд долларов) в три раза выше индивидуальных (4,6 млрд долларов), что объясняется, вероятнее всего, особенностями политико-идеологического свойства. Обратная картина в Бразилии, Индии и ЮАР, да и в большинстве развитых стран: частный вклад значительно мощнее корпоративного. И это правильно — благотворительность должна быть основана на частных пожертвованиях. Будь то многочисленные малые суммы или более редкие крупные средства, предоставляемые состоятельными гражданами. В России же еще долгое время корпоративный сектор благотворительности и филантропии будет оставаться большим и сильным. В этом есть определенные преимущества, которые надо научиться использовать. Но прорывное по темпам развитие ожидает некоммерческий сектор там, где он научится вести дела, опираясь на множественность источников финансирования, и в основном — на частные средства, привлечение которых зиждется на доверии.

В-пятых, растет роль новых технологий:

фонды и НКО учатся работать с большими данными, облачными технологиями и краудфандинговыми платформами.

В благотворительном сообществе принято говорить, что в России очень быстро развивалась частная благотворительность, причем со специфическими характеристиками, говорит Елена Чернышкова: «Связано это с экономической ситуацией, с нашими культурными традициями и так далее. Аналитический вопрос исследования заключается в том, какие из этих специфических черт являются нашими российскими, а какие — общими для разных стран, которые находятся примерно на такой же стадии экономического развития или имеют другие общие с нами черты».

Исследование помогло определить особенности развития филантропии в странах БРИКС. В Индии, Китае и ЮАР государство установило нормы отчислений на благотворительность в размере 1 — 2% от чистой прибыли компаний. Кроме того, в этих странах обязательна строгая отчетность о благотворительных отчислениях, и требования к ней ужесточаются. Российская особенность — Фонд президентских грантов, уникальный, не имеющий аналогов в других странах БРИКС институт, поддерживающий развитие гражданского общества и некоммерческие организации. Другие страны лишь мечтают, чтобы у них такой инструмент заработал. При этом НКО во всех государствах БРИКС страдают от дефицита грантов на устойчивое развитие сектора, грантов, которые финансируют их административную деятельность, исследования, долгосрочные и сложные проекты. Следствие — низкий уровень профессионализма внутри сектора.

В перечне рекомендаций исследования (будут направлены для рассмотрения в федеральные министерства, ведомства и агентства развития) — налоговые освобождения и материальное стимулирование (упрощение системы для физлиц, льготы или иные поощрения для компаний); введение стандарта обязательной нефинансовой отчетности для крупного бизнеса; создание прозрачной и общепризнанной системы оценки эффективности работы фондов и программ; поддержка и развитие инфраструктуры филантропии; стимулирование партнерских программ между бизнесом и донорами и т.д.

— Исследование станет своеобразным навигатором для компаний, прежде всего крупных, которые осознают свою роль в реализации ЦУР. Концепция устойчивого развития пришла в Россию на десять лет позже, чем в Европу, но мы быстро движемся вперед, — подчеркивает заведующая кафедрой социологии и технологий государственного и муниципального управления Школы государственного управления и предпринимательства УрФУ **Мария Певная**. — Медленно, но верно растет число крупных российских компаний, публикующих нефинансовую отчет-

ность. РСПП составляет индексы корпоративной устойчивости, ответственности и открытости с 2014 года. Например, существует индекс «Вектор устойчивого развития», который раскрывает динамику, демонстрируя, насколько улучшилась или ухудшилась работа по устойчивому развитию в компаниях в сравнении с предыдущими периодами. Один из показателей индекса — объем социальных инвестиций. По данным аналитического отчета РСПП 2019 года, за два года этот показатель вырос с 0,04 до 0,53, демонстрируя резкое наращивание усилий компаний в поддержку местных сообществ.

— Подходы к благотворительности «Филип Моррис Интернэшнл» взаимосвязаны с ЦУР, компания ориентируется на устойчивые, долгосрочные программы, которые реализуются в регионах ее присутствия, — подтверждает тенденцию управляющий по корпоративным вопросам региона аффилированных компаний «Филип Моррис Интернэшнл» в России **Анна Бушлякова**. — Наши благотворительные проекты и программы воплощаются в жизнь в партнерстве с влиятельными и эффективными некоммерческими организациями. Так, с нашим партнером Фондом поддержки и развития филантропии «КАФ», мы разработали и с 2013 года запустили в 17 регионах России программу «Статус: Онлайн» — курсы компьютерной, финансовой, юридической грамотности для пожилых людей и людей с инвалидностью. Уже обучилось более 42 тыс. человек. При этом «КАФ» активно сотрудничает с локальными НКО, привлекает волонтеров. Это действительно устойчивая программа, направленная на развитие местных сообществ. Кроме того, ее эффективность с экономической и социальной точек зрения была оценена с помощью анализа социального возврата на инвестиции (АСВИ). Проведенная оценка воздействия программы помогла также сделать выводы, как ее развивать. С 2015 года целевая аудитория программы была расширена и получила еще одно направление — обучение дополнительным профессиональным навыкам для женщин в декрете и с детьми до 14 лет. Всего за время развития этого направления курсы повышения квалификации прошли более 3,5 тыс. женщин. Главное, что 62% женщин, не работающих на момент включения в программу, нашли работу, а их финансовый доход в среднем повысился на 8 тыс. рублей.

... партнеры ...

Партнерские проекты с участием компаний и НКО — обязательное условие для развития филантропии, убеждены участники конференции. Но такие программы в обязательном порядке должны учитывать интересы всех сторон.

— В основе совместного проекта должно быть искреннее желание бизнеса и НКО добиться общей цели. Если этого нет, не о чем

говорить. Первое, на что компании смотрят при выборе партнеров, — репутация. Как она создается? Прозрачными и креативными проектами. Если у этих проектов есть лицо, которому бизнес доверяет, это повышает репутацию проекта, — расставляет акценты первый вице-президент Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей **Михаил Черепанов**. — Плюс практика реализованных программ. Они должны быть конкретными: весь мир обогреть невозможно, нужно добиваться конкретных результатов. Часто НКО и бизнес говорят на разных языках. Одни рациональны, другие эмоциональны. И договариваться очень сложно. Некоммерческий сектор должен учиться составлять смету. Я видел разные расчеты по проектам, и многие из них были составлены с ошибками.

— Чтобы быть достойным партнером бизнесу, сектор НКО должен профессионализироваться, — соглашается директор АНО «Семья детям» **Лариса Бучельникова**. — И в последнее время благодаря созданию условий для развития НКО, президентским грантам, образовательным программам такая профессионализация идет семимильными шагами. Это уже известная истина: у проектов должно быть грамотное описание, период реализации, глобальная цель, общая цель, задачи, мероприятия, календарный план, методики, которые будем использовать, потенциальные риски, препятствия и предполагаемые результаты, измеряемые количественно и качественно.

Еще одно важное условие — проект должен соответствовать стратегии бизнеса, выбранному компанией направлению благотворительной деятельности.

По мнению Ларисы Бучельниковой, нет смысла обращаться в корпорацию за поддержкой проектов по социализации сирот, если на уровне совета директоров она решила, что будет помогать детям с онкологическими заболеваниями:

— Анализируйте, у кого есть стратегия, направленная именно на помощь сиротам, а такие компании имеются. Другой вариант — искать партнеров из среднего и малого бизнеса, который пока не сформулировал стратегию благотворительной деятельности, но готов помогать в реализации проектов. С крупными компаниями и МСБ некоммерческие организации должны взаимодействовать по-разному. Например, «Семья детям» более семи лет сотрудничает с компанией «Боинг». Им важно, чтобы профессиональная НКО развивала и улучшала территорию их присутствия — Верхнюю Салду. Мы реализуем программы по профилактике жестокого обращения с детьми. Для МСБ работает иная модель: компания вкладывается в проект трудом и финансами сотрудников. Иногда они собирают деньги, например, для социальной гостиницы, а иногда помогают с решением юридических во-

просов, проводят мастер-классы и лекции.

— Форматы партнерских отношений во многом зависят от накопленного предприятия и НКО опыта решения социальных проблем на конкретной территории, — убежден заместитель генерального директора по организационному развитию Трубной металлургической компании, член правления фонда «Синара» **Денис Нестеров**. — Когда мы приходим в регионы, в первую очередь смотрим на ситуацию, которая сложилась там за долгие годы. Изучаем накопленные практики и принимаем решение о форматах сотрудничества — грантовые проекты, адресная помощь и т.д. Невозможно навязать определенную модель сотрудничества, это всегда предмет обсуждений, синергия различных подходов. Поставленные цели можно достичь, когда есть полное взаимопонимание. И очень важно включать в программы бизнес-партнеров, с которыми вы работаете долгие годы. Вы не только усилите проект, но и привлечете в филантропию новые компании, которые со временем реализуют собственные идеи в благотворительности.

Есть трендсеттер — Синарский трубный завод (входит в ТМК), который через корпоративный фонд «Синара» организует вокруг себя общность сотрудников предприятий-партнеров, проекты, реализуемые в таком партнерстве, адресованы широкому кругу горожан.

— Мыслить глобально, действовать локально — глокальность проникла и в сферу благотворительности. Трансформация подходов взаимодействия участников благотворительности должна способствовать современному наполнению проектов, адекватности вызовам внешней среды и проникновению в культуру компаний, — считает президент Благотворительного фонда «Синара» **Наталья Левицкая**. — В конечном итоге трансформация — это про эффективность как благотворителей, так и благополучателей.

Один из партнеров ТМК — компания SAP — формирует такие проекты, в которых максимально задействованы профессиональные навыки участников. Например, в прошлом году в партнерстве с ТМК и УрФУ компания запустила центр инноваций SAP Next-Gen — формат проектного обучения на основе модели d.school Stanford University, направленный на привлечение мотивированных студентов, ведущих ученых и исследователей для решения реальных индустриальных задач и создания прототипов инновационных решений на платформе SAP в центрах SAP Next-Gen Labs.

В SAP отмечают, что именно такой подход максимально раскрывает возможности партнеров: «Мы вместе создаем кадры для цифровой экономики. Студенты с помощью новейших технологий решают реальные задачи, стоящие перед бизнесом. Это инвестиции в будущее, науку, детей, которые потом смогут работать у нас и наших партнеров.

А вместе с НКО мы успешно продвигаем культуру программирования. SAP поддержала более ста профориентационных мероприятий, направленных на развитие цифровых навыков у детей и молодежи».

... ИСТОЧНИКИ...

Ключевым показателем уровня филантропии являются взаимоотношения некоммерческого сектора и государства, когда оно — не только заказчик определенных соцуслуг, но и один из институтов развития третьего сектора. Поддерживать общественные инициативы и профессионализацию некоммерческих организаций призван Фонд президентских грантов.

— У грантового конкурса фонда есть конкретные задачи — хорошо подготовленные проектные инициативы граждан и третьего сектора должны получить шанс на реализацию по всей стране, а НКО с накоплением опыта проектной работы должны становиться профессиональнее. При этом мы нередко слышим упреки, особенно от крупных организаций и объединений, что конкурс становится основным и безальтернативным источником финансирования для сектора, — рассказывает Игорь Соболев. — Однако исследования, в том числе исследования Высшей школы экономики, показывают, что фонд воспринимается как один из источников финансовых средств менее чем десятой частью некоммерческого сектора. И процент упоминания некоторых иных источников финансирования, как государственных, так и негосударственных, существенно, в несколько раз, выше. К тому же, конструкция конкурса (состав сведений в заявке на грант, система критериев оценки заявки независимыми экспертами), а также информационная и образовательная деятельность фонда настроены так, чтобы шансы на прохождение конкурсного отбора были выше у проектов, где есть партнеры, софинансирование и дополнительные источники средств, у проектов, способных продемонстрировать устойчивые результаты и потенциал развития по окончании использования суммы гранта.

— Конкурс президентских грантов — своеобразная высшая лига. Необходимо накопить опыт, чтобы участие в нем не стало катастрофой для организации, — предостерегает коллег директор АНО «Открытый город» **Анна Савельевских**. — Президентский грант позволит получить солидную сумму, но он также принесет солидный объем работы, которую придется выполнить. Если у вас нет команды и отработанной системы, получение этих денег может привести к большим сложностям в работе организации. Подозреваю, что именно поэтому фонд пришел к достаточно стабильному количеству НКО, которые подают заявки на конкурс: новые организации не доросли до этого уровня. При этом лидеры сектора прекрасно понимают, что фонд — практически единственный ис-

точник получения денег с высокой вероятностью победы в конкурсе и значительной суммой гранта. Например, в Свердловской области не существует сопоставимого по масштабам грантового конкурса. У НКО нет выхода. Если организация понимает, что ей необходимо «двинуть» какое-то крупное направление работы, она идет на конкурс президентских грантов. И только потом в качестве дополнительных источников мы начинаем рассматривать местные ресурсы.

По мнению Игоря Соболева, у НКО должна быть возможность участвовать в разных конкурсах, в том числе региональных и муниципальных: «Гранты там могут быть меньше, а работы и отчетности — больше, но такие конкурсы необходимы. Важно, чтобы они проводились прозрачно, открыто, с независимой экспертизой проектов, соответствовали иным принципам проведения конкурса президентских грантов. Уже сейчас в нескольких регионах и муниципалитетах увеличиваются суммы грантов и общий объем средств, выделяемых НКО через механизм грантовых конкурсов. Эта динамика будет набирать темп. И НКО обязаны повышать культуру социального проектирования. Пока она очень слабая: сектор плохо анализирует реальные потребности общества, что нужно или не нужно людям, какими данными это можно подтвердить, какие социальные технологии дают результат, а какие конструкции проектов могут быть не только мало полезны, но и вредны. Например, подарки для детских домов, если в проекте больше ничего нет, — это вред: вместо формирования у воспитанников правильных моделей поведения таким образом стимулируется принятие иждивенческой модели. И такие проекты до сих пор побеждают на некоторых федеральных и региональных конкурсах, хотя они не решают социальную проблему, а усугубляют ее».

— Используйте технологии уже отработанные, реально помогающие справиться с поставленными в проекте задачами, не надо изобретать велосипед, — подтверждает Анна Савельевских. — Проанализируйте, как работают в других регионах, какие решения применяют, если понадобится, дополните их, — и действуйте. Мы практически так и делаем, у нас единственный уникальный проект — Инклюзивный театр танца, который мы пока не хотим масштабировать. Остальное мы взяли в других территориях, которые годами отработывали технологии.

... и диалог

Еще один способ взаимодействия сектора с государством — эффективная работа на рынке соцуслуг. Сейчас это одна из самых дискуссионных тем: многие НКО убеждены, что такое практически невозможно. Причины — «непонятные правила вступления в рынок соцуслуг и работы на нем, бюрократическая отчетность и отсутствие системы кон-

Многие НКО в странах БРИКС отмечают дефицит ресурсов (финансовых, профессиональных, экспертных) и усиление конкуренции за эти ресурсы

сультационной поддержки», — объясняет директор фонда «Я особенный» **Александрна Хаитова**. Она убеждена, что именно компенсации за оказанные соцуслуги, а не гранты, которые выдаются под конкретный проект, могут быть постоянным источником финансирования НКО:

— Многие НКО достаточно компетентны и могли бы пополнить реестр поставщиков соцуслуг Свердловской области, чтобы оказывать эти услуги и получать компенсацию. Но, к сожалению, в реестре всего две частные организации — «Я особенный» и «Благое дело», остальные — государственные. Обе за 2018 год получили всего по 4,8 млн рублей, и у обеих — проблемы с получением компенсаций. Нужны прозрачные условия.

Еще одно требование от сектора — увеличить расценки за оказание услуг. «Эти суммы надо пересматривать, сейчас они мизерные. НКО, которые оказывают услуги, по сути, делают это в убыток себе. А сколько им еще придется отчитываться за компенсацию», — сетует заместитель директора АНО «Социальный проект “Чтобы жить”» **Иван Садыхов**. Пример для понимания: тариф за подстриженные ногти — 3,66 рубля.

— По итогам опроса трехсот НКО (в рамках Общественного мониторинга реализации мер по обеспечению доступа СО НКО к оказанию социальных услуг в Свердловской области) выяснилось, что успешный опыт был всего у 2% организаций, — говорит заместитель председателя Общественной палаты Свердловской области **Елена Зверева**. — Остальные практики сами НКО признали неудачными по

разным причинам, в их числе отсутствие внятного механизма взаимодействия НКО и власти, низкие тарифы на услуги, отсутствие необходимых правовых знаний.

— Надеюсь, ситуация изменится. И произойдет это благодаря диалогу региональных органов власти и НКО, — высказывает мнение начальник управления демографического развития и социального обслуживания министерства социальной политики Свердловской области **Илья Илларионов**. — Для этого придется решать несколько вопросов. Первый — низкий уровень управленческих компетенций НКО. Для работы с бюджетными средствами существуют жесткие требования, начиная от заявок, заканчивая документированием расходования средств и отчетностью. Эти правила многим НКО трудно соблюдать, хотя в них нет ничего сверхъестественного. Руководитель НКО не справляется с управлением, но ищет проблему не в себе, а в других. Второй вопрос — об универсальном независимом стандарте публичности для НКО — стоит с 2012 года. Должна быть представлена исчерпывающая информация об организации. Третий блок вопросов — схема взаимодействия по госзаказу требует доработок. Эти механизмы не откалиброваны. Есть опыт Перми, где соцуслуги давно были переданы на рынок, но там НКО практически ничего не получают, все достается частному бизнесу. Есть опыт Башкирии — и тоже неоднозначный, есть проекты Югры с сертификатами, но по очень узким направлениям. Компенсации обладают рядом недостатков, например, деньги приходят только после оказания услуги и проверки документов. А у НКО нет собственного оборотного капитала, чтобы запускать большие проекты. Низкие тарифы — тоже проблема. Но с их увеличением возрастет объем государственных расходов на оплату услуг бедным слоям населения, а охват, объем и качество услуг не станут выше.

— Перед нами стоит несколько задач, — говорит Илья Илларионов. — Первая — равенство поставщиков различных форм: бюджетное финансирование должно осуществляться по нормативу затрат, то есть по одинаковой расчетной стоимости. Вторая — авансовое финансирование, которое позволит пусть и не все деньги сразу получить, но работать без резерва оборотных средств. Третья — развитие системы размещения заказа. Есть наработки, которые мы реализуем, опираясь на опыт Башкирии, в том числе с внедрением сертификатов по индивидуальной программе предоставления услуг.

— НКО готовы совершенствоваться и в управлении, и в отчетности, и во взаимодействии с государством, но это дорога со встречным движением, — итожит Елена Зверева. — И государство должно слышать сектор и реагировать на предложения НКО. ■

ЗАПСИБКОМБАНК – НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР РЕГИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА

Для нашего банка каждый корпоративный клиент уникален. Сочетание масштаба, качества и надежности обеспечивает Запсибкомбанку неоспоримое конкурентное преимущество на банковском рынке Уральского федерального округа, говорит директор офиса в Екатеринбурге

Михаил Голендухин

В современном мире устойчивость и перспективность компаний малого и среднего бизнеса зависит от множества факторов, в том числе грамотного управления финансовыми потоками. Как повысить эффективность бизнеса с помощью банковских продуктов? На эту тему мы разговаривали с директором операционного офиса № 2 «На Белинского» Запсибкомбанка Михаилом Голендухиным.

– Одним из факторов устойчивого развития бизнеса является доступ к финансовым ресурсам. Как вы оцениваете характер спроса на кредиты со стороны предприятий Уральского федерального округа?

– С начала этого года кредитный портфель субъектов МСП по Уральскому федеральному округу вырос на 6,2%. При этом объем кредитного портфеля юридических лиц и индивидуальных предпринимателей Запсибкомбанка по УрФО с начала 2019 года вырос на 7%. Это говорит о растущем желании и потребности компаний развивать бизнес с помощью заемного капитала. Тенденция прироста ссудного портфеля МСБ по России в целом началась в 2018 году и продолжается в этом году. По нашему мнению, это связано с улучшением ситуации в российской экономике. Кроме того, увеличению объема выданных кредитов способствовало снижение процентных ставок по кредитам малому и среднему бизнесу. Этот тренд сформировался в результате последовательного снижения ключевой ставки ЦБ РФ. И наконец, еще один фактор роста – активное применение инструментов поддержки со стороны государства.

– Как вы оцените качество обслуживания долга в текущей экономической ситуации?

– Наша статистика говорит о высоком качестве кредитного портфеля Запсибкомбанка. По данным на 01.05.2019 года, у Запсибкомбанка объем просроченной задолженности ниже, чем в среднем по банковскому сектору Уральского федерального округа. И мы можем по праву этим гордиться.

– Среди представителей каких отраслей и секторов УрФО сегодня сформировался наибольший спрос на кредитные ресурсы?

– В Запсибкомбанке обслуживаются предприятия различных отраслей, и можно составить своеобразный рейтинг топ-5 отраслей, представители которых наиболее развиваются с помощью кредитных ресурсов нашего банка. Это строительные компании, агропромышленный сектор, обрабатывающее производство, в том числе производство пищевых продуктов, химическое производство, машиностроительный комплекс, добыча полезных ископаемых, транспорт и связь. Именно эти отрасли и составляют основу экономики УрФО. С помощью кредитных средств Запсибкомбанка реализовано достаточно много значимых проектов городского и регионального масштаба, эффект которых ощущают все жители



Михаил Голендухин,
директор офиса Запсибкомбанка в Екатеринбурге

округа. К примеру, мы финансировали инвестиционный проект по улучшению дорожной инфраструктуры Тюмени, Тюменского района, ХМАО. Кроме того, Запсибкомбанк поддержал проект развития социально-культурной деятельности Тюмени и улучшение развлекательной инфраструктуры в центре города. Мы также финансировали модернизацию животноводства за счет покупки прогрессивного оборудования, строительства новых цехов, площадок, ферм. В нашем портфеле есть очень интересный и важный проект развития медицинской среды и обслуживания за счет приобретения прогрессивного оборудования и открытия новых медицинских центров в шаговой доступности.

Мы особенно ценим сотрудничество с корпоративными клиентами в рамках финансирования таких проектов, поскольку в этом случае Запсибкомбанк способствует росту экономики нашего региона и повышению качества жизни населения.

– В рамках государственных программ поддержки малого и среднего бизнеса предусмотрено финансирование предприятий через различные каналы и инструменты. В каких программах участвует Запсибкомбанк?

– Объем бизнеса Запсибкомбанка позволяет нам быть активным участником федеральных и региональных программ поддержки предпринимательства. На текущий момент с помощью госпрограмм решаются два основных вопроса при кредитовании МСБ. Многие

предприятия не могут обслуживать высокие рыночные ставки кредитов, так как маржинальность бизнеса сегмента МСП недостаточно высока. Особенно сложно приходится предприятиям сельскохозяйственного комплекса, обрабатывающей промышленности. Многие из них имеют устойчивый и перспективный бизнес, но не всегда в наличии достаточно собственного обеспечения кредита. Это второй барьер в кредитовании. Эти проблемы и решаются с помощью инструментов государственной поддержки, и чем больше у банка возможностей участия в программах, тем лучше условия кредитования для его клиентов. Запсибкомбанк является участником национальной гарантийной системы, поэтому при кредитовании частичным (до 50 – 70%) обеспечением по кредиту может выступать поручительство фондов поддержки предпринимательства, гарантии АО «МСП Банк», АО «Корпорация МСП». Таким образом, наши клиенты могут получить кредит, даже если у них недостаточно собственного обеспечения. Кроме того, Запсибкомбанк является участником самых востребованных программ субсидирования процентной ставки. С помощью этих программ решается задача снижения стоимости кредита. Так, в рамках программы субсидирования процентной ставки по кредитам, выданным предприятиям АПК от министерства сельского хозяйства РФ, сельхозпроизводители могут получить кредит под ставку до 5% годовых на оборотные и инвестиционные цели. Вторая программа стимулирования кредитования малого и среднего бизнеса (Программа 6,5) предполагает предоставление кредита для субъектов МСП. В рамках этой программы субъект МСП, относящийся к категории приоритетных отраслей, получает кредит по ставке 9,6% годовых, все остальные – по ставке 10,6% годовых. По каждой из данных программ у банка в портфеле есть реализованные проекты, и мы рады, что можем и дальше предлагать клиентам участие в программах льготного кредитования и быть полезными бизнесу.

– В современных условиях эффективность деятельности экономических субъектов во многом зависит от качества и скорости проведения расчетов с контрагентами. Каков функционал вашего интернет-банка, в чем его уникальность?

– Сегодня компании ценят возможность получения дистанционного обслуживания в банке, так как это позволяет им экономить время на посещение банка. Особенно это актуально для динамичных представителей малого и среднего бизнеса. Именно поэтому Запсибкомбанк уделяет большое внимание разработке и поддержке дистанционного сервиса. Система «ЗапСиб iNet» постоянно совершенствуется и дополняется. Сегодня предприниматели могут совершать все необходимые операции полностью дистанционно, в том числе у наших клиентов есть возможность пополнять и снимать с расчетного счета денежные средства при помощи корпоративной карты, не приходя в офис банка.

Запсибкомбанк стремится предвосхищать потребности клиентов и на данный момент продолжает работу по развитию системы «ЗапСиб iNet», в результате действующий функционал постоянно улучшается и разрабатывается новый. Так, в 2019 году было выпущено обновление мобильного приложения для корпоративных клиентов. Если позволяют возможности смартфона, авторизация может проходить по отпечатку пальца, а для некоторых моделей iPhone работает распознавание лица. Изменения доступны в приложении на iOS и android. Другая новация – запуск технологии, позволяющая подписывать документы усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП). Данная технология наиболее актуальна для компаний в сфере жилищного строительства для работы по специальному счету застройщиков. Документы застройщиков, направляемые через ДБО и подписанные УКЭП, принимаются банком без последующего предоставления оригиналов документов.

В этом году будет улучшен электронный документооборот для дистанционного ежегодного обновления сведений об организациях и расширения функционала мобильного приложения.

Сегодня в нашем банке более 81% клиентов выбрали обслужи-

вание по системе «ЗапСиб iNet». Мы убеждены – будущее за дистанционной формой обслуживания, так как это быстро и комфортно.

– Грамотное управление временно свободными денежными ресурсами – еще один фактор успешности компании. Какими возможностями в этом направлении располагает банк?

– Каждый из продуктов Запсибкомбанка для корпоративного сегмента предусматривает решение, которое ориентировано на нужды динамично развивающегося сегмента малого и среднего бизнеса. Запсибкомбанк предлагает корпоративным клиентам различные виды депозитов, условия которых позволяют каждому клиенту выгодно разместить и приумножить средства. Мы считаем, что депозитные продукты должны отвечать определенным критериям. И именно поэтому клиенты выбирают депозиты Запсибкомбанка. Во-первых, это гибкость продуктовой линейки. В Запсибкомбанке предусмотрена возможность комбинирования условий и включения их в один депозит. Пополнение, частичное изъятие, гибкая система досрочного расторжения, капитализация процентов – все параметры возможно совместить в одном депозите. Во-вторых, это возможность открыть депозит и управлять им дистанционно. Модуль «Депозиты» в системе «ЗапСиб iNet» считается одним из самых функциональных в системах ДБО банка, любая операция с депозитом доступна на вашем рабочем месте.

Наиболее популярным видом депозита у наших клиентов является «Конструктор». Это гибкий депозит, условия по которому можно подобрать, исходя из потребностей клиентов, и получить при этом хороший доход. По данным отчетности банка за первое полугодие 2019 года, на этом виде депозита размещено более 48% средств корпоративных клиентов.

Для клиентов, обсуживающихся по пакетам услуг, в Запсибкомбанке продолжает действовать наш депозитный хит – краткосрочное размещение денежных средств в формате депозита «Овернайт». Это уникальное и любимое нашими клиентами предложение, поскольку денежные средства не изымаются из оборота компании и размещаются в ночное время, когда компания не совершает операций по счету. «Овернайт» Запсибкомбанка позволяет клиентам даже в неопределенных условиях рыночной среды использовать инвестиционные инструменты и заставляет деньги клиентов работать каждый день.

– Сегодня на банковском рынке достаточно жесткая конкуренция. В чем конкурентные преимущества Запсибкомбанка в сегменте обслуживания регионального бизнеса? Почему при прочих равных компании отдают предпочтение Запсибкомбанку?

– За 28 лет мы накопили большой опыт в работе с региональным бизнесом. Понимание отраслевой специфики позволяет Запсибкомбанку предлагать финансовые продукты и решения исходя из целей и потребностей бизнеса.

Как известно, в начале 2019 года Запсибкомбанк вошел в группу ВТБ, и доверие клиентов еще больше возросло. Статистика говорит о росте клиентской базы и кредитного портфеля, о притоке депозитов. Кроме того, с начала года рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности Запсибкомбанка на уровне ruA+, «Умеренно высокий уровень кредитоспособности», по рейтингу установлен стабильный прогноз.

При этом банк сохранил свою самостоятельность в качестве отдельной кредитной организации. Это позволяет обеспечить оперативность в принятии решений, открытость и доступность руководства к диалогу с клиентами. Таким образом, мы продолжаем придерживаться нашего главного принципа – установление и поддержка эффективного и взаимовыгодного партнерства. Формат работы нашего банка позволяет рассматривать каждого корпоративного клиента индивидуально. Для нашего банка каждый корпоративный клиент уникален, и мы стараемся не только ежедневно удовлетворять финансовые потребности клиентов, но и предвосхищать их ожидания, удивляя и впечатляя отличным качеством обслуживания.

Людмила Колбина

Уголь на ветер

Enel ожидает закрытия сделки по продаже Рефтинской ГРЭС, а СГК усиливает позиции в угольной генерации на Урале



1 октября ПАО «Энел Россия» (входит в итальянский энергоконцерн Enel) завершила, согласно ранее подписанному договору купли-продажи, передачу имущества Рефтинской ГРЭС (Свердловская область) Кузбассэнерго, структуре Сибирской генерирующей компании (СГК, входит в Сибирскую угольную энергетическую компанию — СУЭК). Сделка будет закрыта до конца 2019 года, сообщил генеральный директор СУЭК **Владимир Рашевский**.

Поэтапная передача станции в собственность СГК будет длиться полтора года с даты подписания договора: продажа согласована 7 июня после трех лет переговоров. Переход права собственности предполагает начало последнего этапа продажи. После закрытия сделки Рефтинская ГРЭС уйдет с баланса «Энел Россия», но еще в течение 6 — 12 месяцев, пока новый владелец будет получать необходимые лицензии и разрешения, генкомпания будет эксплуатировать станцию по договору аренды, а персонал — находиться в ее штате.

Общая сумма сделки по итогам переходного периода должна составить 20,7 млрд рублей без НДС (с августа «Энел Россия» уже получила двумя платежами 2 и 14,7 млрд рублей, следующие 4 млрд рублей будут перечислены по завершении третьего этапа). По окончании переходного периода последуют дополнительные платежи в результа-

те покупки Кузбассэнерго некоторых запасов Рефтинской ГРЭС: угля, мазута, химических реагентов и запчастей. Сделка также предусматривает дополнительные платежи до 3 млрд рублей в течение пяти лет после ее закрытия при выполнении определенных условий. Аналитики при этом отмечают, что за последние десять лет это самая дешевая покупка генерации в России.

Рефтинская ГРЭС установленной мощностью 3800 МВт — самая крупная угольная электростанция в России, состоит из шести энергоблоков мощностью 300 МВт и четырех по 500 МВт. Установленная тепловая мощность — 350 Гкал/час. В качестве основного топлива использует экибастузский каменный уголь. Станция обеспечивает электроснабжение потребителей Уральского региона с выдачей мощности в ОЭС России. Вырабатывает 40% общего объема электроэнергии, потребляемой Свердловской областью, кроме того, снабжает промышленные районы Тюменской, Пермской и Челябинской областей. Смена собственников крупнейшего актива, безусловно, отразится на развитии энергетики макрорегиона.

Почему продали

«Энел Россия» продавала Рефтинскую ГРЭС с 2016 года. В разное время покупкой интересовались «Интер РАО», «Хуадянь», группа ЕСН **Григория Березкина** и одна из структур **Олега Дерипаски**. Аналитики связыва-

ли длительность процедуры с завышенными ценовыми ожиданиями продавца. По неофициальным данным, компания рассчитывала выручить до 35 млрд рублей, но торг шел в диапазоне 21 — 27 млрд рублей. Официально заявлялось, что Enel не планирует продавать свои электростанции в России и покинуть рынок. Производственными филиалами ПАО «Энел Россия», помимо Рефтинской, являются Конаковская, Невинномысская и Среднеуральская ГРЭС. Россия остается единственным регионом работы Enel, где он по-прежнему намерен развивать традиционную тепловую генерацию. В остальных регионах мира Enel переориентируется на зеленую генерацию.

Приоритетом для «Энел Россия» после продажи Рефтинской ГРЭС будет выплата долга и инвестиции, но компания рассматривает и другие варианты направления средств, отмечается в ее документах. Вместо выбытия 3800 МВт угольной генерации, компания, например, собиралась построить 300 МВт ветровой генерации. В частности, в 2018 году на конкурсе проектов зеленой энергетики она заявила строительство 200 МВт ветрогенерации с вводом в 2023 году, но не прошла отбор по удельному CaPex (от Capital Expenditures — капитальные затраты; единовременные денежные траты на развитие бизнеса). «Мы продолжим участвовать в конкурсах — и в ветре, и в солнце», — прокомментировал тогда глава Enel **Франческо Стараче**.

Зачем купили

Владимир Рашевский отметил, что с учетом вертикально-интегрированной модели концерна «было бы логично» иметь в своем портфеле активов именно угольные станции. По итогам сделки компания закрепила за собой позицию основного игрока в угольной генерации на Урале, превзошла по установленной мощности «Юнипро» и получила станцию, которая с большой вероятностью может быть отбрана для участия в программе модернизации теплоэлектростанций. (Напомним, по программе предполагается провести модернизацию всего парка из 145 угольных станций страны в контексте экологизации угольной энергетики. В энергобалансе РФ последние 15 лет угольная генерация неизменно уступала позиции газовой, ее доля в производстве электроэнергии и тепла снизилась на 5% (до 15%) и 7% (до 20%) соответственно. Основная причина — повышенные выбросы вредных веществ в атмосферу и объемы образования золошлаковых отходов при сжигании угля.)

Кроме того, СГК планирует повысить экологичность своих угольных станций в рамках утвержденной в этом году программы модернизации энерго мощностей. По словам Владимира Рашевского, компания намерена активно инвестировать в модерни-

зацию тепловой энергетики. Выступая во Владивостоке 6 сентября, он сообщил, что сформирован портфель проектов в Кемеровской области, в Красноярском и Алтайском краях. По поводу планов относительно Рефтинской ГРЭС, где модернизацией занимался прежний собственник, заявленный пока не было.

Не ясно также, как будет решен актуальный вопрос с поставками угля на Рефтинскую ГРЭС. Ранее сообщалось, что СГК вела переговоры с подпавшим под санкции США «Русалом» о покупке у него 50% в совместном с казахстанской «Самрук-Энерго» предприятии «Богатырь-Комир». СП разрабатывает угольное месторождение Богатырь под Экибастузом, которое служит для Рефтинской сырьевой базой. Уголь Богатыря дешев, проблем с его доставкой нет. Изучались две схемы: либо продолжать покупать уголь в Казахстане, либо перейти на более экологичное топливо из России, но тогда потребуются переоборудование станции, замена котлов и мельниц ГРЭС, кроме того, плечо транспортировки из Сибири длиннее, 3,5 — 4 тыс. км.

Кузбассэнерго занимает доминирующее положение на оптовом рынке электроэнергии и мощности Сибири: доля установленной мощности в регионе составляет 21,8%, доля выработки электрической энергии —

22,6%. Согласно проведенному ФАС России и Ассоциацией «НП Совет рынка» анализу, в результате совершения сделки группа лиц АО «Кузбассэнерго» получит возможность влиять на выработку генерирующих объектов, расположенных в первой (европейская часть России и Урал) и второй (Сибирь) ценовых зонах, вследствие чего может наблюдаться изменение цен на оптовом рынке электрической энергии и мощности. Поэтому хотя 1 августа ФАС и одобрила ходатайство Кузбассэнерго о покупке Рефтинской ГРЭС, но с предписанием: не допускать в отношении электростанций действий, которые могут привести к росту цен на оптовом рынке электроэнергии и мощности.

ФАС также указала, что Кузбассэнерго необходимо использовать стратегию минимизации стоимости топлива на выработку электрической энергии и при выборе топлива отдавать предпочтение более дешевому, а при формировании ценовых заявок учитывать средневзвешенную цену топлива, которое используется для выработки электрической энергии и мощности на генерирующем оборудовании. В соответствии с предписанием Кузбассэнерго должна ежеквартально предоставлять в ФАС России отчет. Срок действия предписания — пять лет. ■



Участники ПИПФ-2019 узнают о бережливом производстве и посетят мобильный выставочный комплекс РЖД

17–18 октября на площадке Пермского инженерно-промышленного форума (ПИПФ) откроется «Фабрика процессов» – учебный центр, в котором специалисты разных предприятий смогут повысить уровень своей квалификации, а также приобрести навыки бережливого производства.

По словам организаторов «Фабрики процессов», основой обучения является совмещение теории и практики, лекций и немедленной отработки полученных теоретических знаний в производственном потоке.

Так, 17 октября состоится ознакомительная обучающая программа по бережливому производству «Производственный поток с элементами оперативного управления, складской логистики и офисных процессов». Участниками программы станут 60 представителей от 30 организаций и учреждений Пермского края, в том числе 16 промышленных предприятий. В режиме онлайн-трансляции каждый сможет наблюдать за перестройкой производства от уровня «хаос» до сбалансированного, высокоэффективного производственного цикла.

После завершения работы на Пермском инженерно-промышленном форуме «Фабрика

процессов» продолжит функционирование на территории Пермского национального исследовательского политехнического университета.

«Фабрика процессов» в Перми является одним из основных мероприятий национального проекта по повышению производительности труда. Ранее губернатор Пермского края Максим Решетников заявлял, что нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости» даёт плюсы не только экономике самих компаний, но и сотрудникам, потому что участие в проекте предусматривает постоянное повышение квалификации, обучение и, как следствие, увеличение заработной платы. При этом цель проекта — повышение конкурентоспособности предприятий за счёт внедрения современных технологий и правильной организации труда: «Это не значит, что люди дольше работают. Это значит, что они за это время делают работу более эффективно. Прежде всего за счёт оптимизации производственных процессов, а именно внутреннего взаимодействия на предприятии», — подчеркнул губернатор.

«Созданная на основе принципов комплексности и универсальности, она включает в себя не только сборочный производственный поток, но и зону для отработки новых знаний в офисных процессах. За счёт этого пермская «Фабрика» станет одной из немногих в России,

где будет вестись подготовка не только специалистов рабочих и инженерных специальностей, но и специалистов «офисной сферы» – головных офисов компаний и, главное, специалистов бюджетной сферы и госслужащих, от сотрудников поликлиник до, в перспективе, сотрудников органов государственной власти», — отметила первый замминистра промышленности Пермского края Елена Дегтярева.

Кроме того, в дни проведения форума АО «Российские железные дороги» презентует жителям Перми передвижной выставочно-лекционный комплекс (ПВЛК), состоящий из девяти вагонов – восьми экспозиционных и одного лекционного, с оборудованием для показа видеороликов в формате 3D. Попаст в ПВЛК можно будет с 10:00 до 19:00 по местному времени. В вагонах развёрнуты экспозиции, демонстрирующие инновационные проекты в сфере железнодорожного транспорта, энергетики.

Напомним, ПИПФ-2019 состоится 17–18 октября на территории бывшего завода имени Шпагина в Перми. Форум организован при поддержке Министерства промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края.

Зарегистрироваться на него можно на сайте www.engineerforum.ru.

Ирина Перечнева

Дело Ивана Зубарева

Екатеринбургский предприниматель с нуля создал сервис сантехнических работ, автоматизировал большую часть бизнес-процессов и намерен масштабировать бизнес с помощью франчайзинга

В августе этого года Свердловский фонд поддержки предпринимательства представил журналистам первые проекты малых предприятий, желающих развиваться методом франчайзинга. Среди них пекарня, барбершоп и сантехнические услуги. Две первые истории понятны, а вот что стоит за масштабированием сервиса в сфере ЖКХ? Мы встретились с владельцем компании «Труба дело» **Иваном Зубаревым**, чтобы понять, как можно выстроить успешный бизнес на коммунальных катастрофах.

Пешком по городу

— В нашем обществе отношение к профессии сантехника всегда было пренебрежительное, — начинает рассказ Иван Зубарев. — А мой отец был слесарем-сантехником всю жизнь, работал в ЖЭКе, и у меня сложилось совершенно другое представление. Отец был трудолюбивым, честным, порядочным человеком, всегда доброжелательным и креативным. Он много работал, и благодаря своей профессии содержал семью. Он рано начал меня приучать к труду, и я видел, как устроена система ЖКХ. Когда она начала разваливаться, я решил попробовать создать свою компанию. Мне было 20 лет. Отец идею поддержал. Мы с ним долго обсуждали название, было несколько вариантов. Но «Труба дело» нам понравилось больше, в итоге под этим брендом в 2005 году я стал искать первых заказчиков.

— **На какие деньги?**

— Для начала был нужен элементарный инструмент — отвертки, плоскогубцы, ключи, которые стоили не так много. Конечно, для определенных работ требуется специальная техника, например, аппарат для прочистки канализации стоил примерно 60 тыс. рублей. Но его я купил, только когда пошла выручка. Сейчас у нас в общей сложности оборудования на 4 млн рублей. А на первых порах напечатал визитки на бумаге, нарезал их, и ходил по дворам, раздавал людям, сотрудникам магазинов и организаций. Ни машины, ни офиса у меня тогда не было. Потом возвращался домой и обзванивал по справочникам предприятия и организации — не нужны ли кому услуги. Первые работы делал сам, когда заказов стало больше, стал приглашать помощников. В то время как

раз начался распад системы ЖЭКов, а там было немало профессионалов.

Конечно, оборудования не хватало. Например, однажды поступил заказ на прочистку канализации, а для этого нужны специальные насадки, и стоили они тогда по 12 тысяч за штуку. Я поехал в компанию, которая продавала оборудование, и уговорил их дать мне эту насадку в залог паспорта, пообещал выкупить после исполнения заказа. Они согласились... Компания работала часов до семи вечера, а мы закончили около девяти. На следующий день я в девять утра стоял с деньгами у магазина и забрал паспорт.

Сантехсайт

— **Когда вы увидели критическую массу заказов, которая подтвердила, что проект состоялся?**

— Примерно через полтора года к нам стали обращаться повторно. На привлечение каждого нового клиента нужно много усилий, а повторные заказчики не требуют вложений в рекламу, значит, формируется прибыль. Сервис не имеет ничего общего с продажей товара, где клиент ориентируется преимущественно на цену. За услугой обращаются, когда уверены в ее качестве. Наши клиенты увидели разницу: вчера пришел небритый дядя Вася и за бутылку что-то сделал, да еще и опоздал на три часа, а сегодня приехали рабочие в чистой красивой спецодежде, аккуратно все сделали, причем с первого раза, потому что оборудование хорошее. Через год у нас выручка выросла примерно до 300 тысяч в месяц, и держалась несколько месяцев подряд. Я и подумал: это уже компания, стабильный бизнес. Но через два года несколько случаев заставили меня сомневаться в правильности подходов к ведению бизнеса. У нас был большой хороший клиент — торговая сеть «Монетка». Мы с ней работали лет пять. Но там постоянно менялись менеджеры, и каждый новый начинал с того, что пытался поменять подрядчиков. И я несколько раз оказывался по-настоящему в рискованной ситуации. Суммарно оборот у нас был уже около 1 млн рублей в месяц, и из них 600 — 700 тысяч обеспечивала «Монетка». И после очередной попытки расторгнуть договор я подумал: если не удастся договориться с новым менеджером, компанию придется закрыть. Вывод — клиентская база должна быть шире, и ее нужно диф-

ференцировать за счет частных заказчиков.

Тогда я начал более активно заниматься маркетингом и развивать сайт, печатные объявления к тому моменту уже почти умерли. Сайт, кстати, я создал сам еще в 2005 году, тратил на это личное время и деньги. Многие друзья и даже сотрудники не понимали, зачем я это делаю. У нас половина прибыли уходила на рекламу, а сайт никакого клиентского потока не давал. Но спустя два-четыре года мое баловство с сайтом начало окупаться — люди стали активнее искать информацию в интернете, дома появились компьютеры, в руках первые смартфоны, и заказчики пошли из сети, а из справочников и газет стало меньше заказов. Сейчас частные клиенты дают примерно 30% выручки.

— **Что сегодня представляет собой рынок сантехнических услуг? У вас есть конкуренты?**

— В большинстве случаев это небольшие компании-бригады до десяти человек, такого масштаба, как наша, в Уральском регионе нет. Это я понял, когда начал изучать рынок для упаковки франшизы. У меня сейчас работает 50 человек. При этом команда поделена на два состава. Первый — люди, которые делают интеллектуальную оболочку продукта, специалисты, отвечающие за сайт, маркетинг, ИТ-систему. Второй — профессиональные исполнители: слесари, сантехники.

Учить учиться

— **Предпринимательство требует особых компетенций, где вы черпаете знания?**

— Я бесконечно учусь. Потратил на образование больше половины своего дохода. Получил два высших образования, закончил Уральский институт социального образования и Уральскую академию госслужбы, а также Урало-Сибирский институт бизнеса, постоянно прохожу курсы и тренинги в области рекламы, маркетинга, управления.

— **По каким критериям вы выбираете людей в компанию?**

— Я считаю, что одно из важнейших качеств, которое помогает быть на волне, это стремление постоянно учиться и развиваться. И я приучаю к этому всю команду. Кто к этому не готов — уходит, у кого есть желание учиться, развивается вместе с командой и делает карьеру. Практически все топовые должности в компании сейчас занимают люди, которые в ней выросли. Например, моя помощница начинала как секретарь, а сейчас, вероятно, будет руководить франчайзинговым направлением. Исполнительный директор пришел два года назад на должность руководителя HR. Он много интересовался бизнесом, ходил на курсы, читал книги, смотрел видеосеминары. Руководитель аварийного отдела тоже работала помощницей в офисе, а сейчас возглавляет два направления, которые до этого курировали исключительно мужчины, и очень хорошо справляется с обязанностями.

«Первое базовое правило — честность. Второе — я прямолинейный: если что-то не нравится, надо сразу разговаривать, не копить обиду или злость. Третье — нужно постоянно расти»



— Где берете людей? У вас не самый престижный рынок, особенно для молодежи...

— Молодежь стала прагматична. Приходит много молодых людей после колледжей, у них есть глобальная цель купить квартиру или обновить машину, и они видят, что у нас можно зарабатывать руками по 60 — 70 тыс. рублей. Но все равно текучка есть, и поэтому мы постоянно поддерживаем контакты с хорошими HR-агентствами.

— Вы по-прежнему зарабатываете исключительно на ремонте и устранении аварий?

— Начинали мы с аварийной службы, но затем сам потребитель нас вынудил развивать монтаж и установку. Если мы помогли людям решить проблему с канализацией, они просили установить смеситель, ванну, душевые кабины. Так появился новый портфель заказов. Затем мы начали участвовать в тендерах, брать на обслуживание целые комплексы. Сейчас у нас на обслуживании на условиях аутсорсинга около 70 зданий в Екатеринбурге: это ТСЖ, управляющие компании, магазины, торговые центры. Зачем им в штате держать своих сантехников? Наши клиенты уже приходят к пониманию того, что финансировать своих специалистов дорого: необходимо организовать охрану труда, технику безопасности, подбор, обучение, аттестацию, рабочее место, покупку оборудования и инструмента. Все эти проблемы закрываем мы. Поэтому в будущем, думаю, мы снова поменяем стратегию. Я все больше прихожу к выводу, что нужно отказываться от частных мелких заказов. В новых обстоятельствах это становится менее рентабельно. На их исполнение идут большие затраты, а КПД несопоставим, и получается, что в масштабах года это уже неинтересные цифры. Гораздо выгоднее обслуживание объектов полностью. Например, нас часто приглашают на выполнение работ по замене стояков в жилых домах. Бюджет такого проекта — 7 — 8 млн рублей.

Автоматизация и франшиза

— При развитии любого бизнеса возникает вопрос издержек. В вашем случае где находится точка повышения эффективности?

— В автоматизации. Чтобы оказывать качественную услугу, необходимо постоянно контролировать множество процессов, а для этого нужно минимизировать человеческий фактор. Если у меня до сотни заказов, я знаю исполнителей и могу проконтролировать выполнение лично. А когда тысяча заказов, как все проконтролируешь? Здесь уже должна работать система, и мы ее как раз сейчас формируем. Для этого создали CRM-систему контроля качества и постоянно ее дорабатываем. Наш сотрудник действует в рамках жесткого регламента. Работник, приехав на заказ, должен поздороваться, надеть бахилы, согласовать стоимость работы, позвонить диспетчеру, отметить, что он приступил к работам. А когда закончил — должен подписать акт выполненных работ, сделать фотоотчет и скинуть его в онлайн-режиме, оставить клиенту визитку. Разговоры все фиксируются. И если заказчик позвонит с претензиями, мы всегда можем восстановить, кто ездил на эти работы и как они были выполнены.

— Почему в качестве инструмента развития вы выбрали франшизу?

— Три года назад мы подошли к годовому обороту в 50 млн рублей, и на этом уровне держимся. Очевидно, это связано с низким уровнем платежеспособности населения и компаний: и люди, и организации после кризиса 2014 года стали больше экономить. Растить дальше на падающем рынке не получается, значит, можно попробовать идти вперед за счет масштабирования. Тем более что за это время больше половины компаний, с которыми я когда-то взаимодействовал, закрылись. Получается, мы идем против течения: рынок падает, а мы держимся на одном уровне, при этом поддерживаем качество и увеличиваем маржинальность. Сначала я просто начал интересоваться этим вопросом,

а потом в Свердловском фонде поддержки предпринимательства появился Уральский центр франчайзинга, и мы занялись уже конкретной работой над упаковкой франшизы.

Кроме финансового результата мне хочется еще и передать свой опыт, а поделиться есть чем. В соседнем с нами городе-миллионнике сантехническая компания зарабатывает в месяц 300 — 500 тыс. рублей, а мы — 5 млн рублей. И не за счет связей или знакомств, а за счет технологий. На создание CRM-системы я потратил больше 2 млн рублей, на интернет-маркетинг ушло около 10 млн рублей за последние четыре года. При этом наша CRM-система интегрирована с программой 1С, с сайтом, со сквозной аналитикой. И с нуля такой путь пройти достаточно сложно. Мы можем передать эти стандарты, и дальше будем зарабатывать вместе с партнерами.

— А если покупатели франшизы не смогут поддерживать стандарты? Ваш бизнес все-таки достаточно специфичный. Опустить планку можно на многих мелочах...

— Такой риск есть всегда, я думаю, чтобы его снизить, нужно очень тщательно отбирать партнеров. И здесь речь идет не только об управленческих качествах и профессионализме покупателя франшизы. Если я приезжаю в офис и вижу, что потенциальный покупатель по-хамски разговаривает с сотрудниками, я прекращаю переговоры.

— Каковы ваши правила ведения бизнеса, каких принципов вы придерживаетесь?

— Первое базовое правило — честность. У меня отец очень честный был, и, я считаю, это важное качество. Мне не раз в жизни и бизнесе предлагали, мягко говоря, пойти на обман, я всегда против. Второе — я прямолинейный: если что-то не нравится, надо сразу разговаривать, не копить обиду или злость. И я стараюсь, чтобы коллектив придерживался этого принципа. Третье — нужно постоянно расти. Я свой личный бюджет вкладывал в образование: не построил квартир, не накупил машин, хотя и мог бы это сделать. Но мне не интересно.

— Успех бизнес-проекта зависит не только от качеств предпринимателя и профессионализма управленцев, но и внешней среды. Какие внешние условия мешают вашей компании развиваться?

— Налоги и административная нагрузка в нашей стране высокие, это факт. Чтобы был урожай, землю надо поливать и удобрять, а у нас ее, скорее, выжигают. Но я не люблю жаловаться. Интереснее говорить не о том, что не получается, а о том, почему получается. Именно поэтому я создал еще один проект — клуб «Бизнес-среда». Мы регулярно собираемся с предпринимателями и рассказываем о том, кто и как решал конкретную проблему, делимся интересными идеями. Сейчас в нашем сообществе 50 человек. Вот это мне бесконечно интересно. ■

Ирина Перечнева

Бессмысленно и беспощадно

Отмена ЕНВД приведет к сокращению количества субъектов малого и среднего предпринимательства, росту цен и сжатию бюджетов муниципалитетов.

Региональные власти могут снизить риски, но захотят ли?

На год раньше всей страны отказаться от применения единого налога на вмененный доход (ЕНВД) решила Пермская городская дума: налогоплательщики этого муниципального образования не смогут пользоваться спецрежимом уже с 2020 года. Это инициатива губернатора Пермского края **Максима Решетникова**. Муниципалитетам, поддержавшим ее, губернатор пообещал дополнительные субсидии. Пермь получит из краевого бюджета компенсацию в размере 936,1 млн рублей.

В целом по стране специальный налоговый режим ЕНВД перестает действовать с 1 января 2021 года, его отмена предусмотрена ФЗ от 2 июня 2016 года № 178-ФЗ.

Кому мешает

ЕНВД введен в 1998 году вместе с упрощенной системой налогообложения (УСН) с целью стимулирования вывода малого бизнеса из тени. Суть спецрежима в том, что государство на основе расчетов вменяет определенным категориям налогоплательщиков потенциальную доходность, с которой платится фиксированный налог, кроме того, налогоплательщик освобожден от ведения бухгалтерского и налогового учета, что позволяет предприятиям сегмента МСП снижать издержки. По мнению руководителя бухгалтерской компании «Авирта» (Казань) **Марата Самитова**, главное преимущество для бизнеса в том, что ЕНВД это фиксированный налог: «Он довольно легко рассчитывается и позволяет предпринимателю прогнозировать налоговые расходы поквартально. Это выгодно тем, чей бизнес приносит стабильную прибыль. Для таких бизнесменов налоговая нагрузка составляет меньше 1%». По наблюдениям Марата Самитова, чаще всего ЕНВД выбирают компании и индивидуальные предприниматели сферы торгового ритейла: законом разрешено использовать такой режим предприятиям площадью до 150 кв. метров. Также он популярен у грузоперевозчиков и бытовых сервисов.

В целом режиму ЕНВД отдают предпочтение треть субъектов МСП. По итогам 2018 года его использовали 262 тыс. юридических лиц и 1,8 млн ИП. Правда, у Минфина и ФНС все время возникали претензии к бизнесу, который может использовать этот режим для оптимизации налогообложения.

На этом основании в 2012 году был принят закон об отмене ЕНВД с 2018 года, но после бурной дискуссии его действие продлили. Сейчас институт уполномоченного по правам человека тоже доказывает нецелесообразность отказа от ЕНВД. Но Минфин стоит жестко.

До сих пор посчитать налогооблагаемую базу предприятий и ИП, использующих ЕНВД, было весьма проблематично. После завершения второй волны установки онлайн-касс эта задача существенно упростилась. «ФНС получила доступ к информации о наличных платежах, а о безналичных и так уже знала от банков. Чиновники изучили новые данные и узнали реальные доходы и расходы компаний точнее, чем раньше. Стало известно, сколько компании экономят за счет ЕНВД и насколько больше они заплатят на других режимах. Видимо, сумма оказалась впечатляющей и перекрыла риски по уходу бизнеса в тень», — полагает эксперт сервиса «Контур.Эльба» **Михаил Носков**.

Что делать бизнесу

По мнению заместителя директора департамента аудита ООО «Инвест-аудит» (Пермь) **Натальи Шиловой**, после отмены ЕНВД компаниям придется выбирать: переходить на общую систему налогообложения или пользоваться УСН. Индивидуальные предприниматели могут выбрать еще и патентную систему (ПСН).

— Общий режим для субъектов МСП априори невыгоден ни с точки зрения налогового бремени, ни с точки зрения учетной нагрузки на бухгалтера. В этом случае организациям придется платить налог на прибыль, НДС и налог на имущество организаций, индивидуальным предпринимателям — НДФЛ и НДС, — отмечает Наталья Шилова.

Вариант УСН более предпочтителен. Но и в его использовании есть нюансы. Как известно, в упрощенке предусмотрено две модели выбора объекта налогообложения: «доходы» и «доходы минус расходы». В первом случае ставка составляет 6%, во втором — 15%. Наталья Шилова считает, что при выборе объекта налогообложения «доходы» учет будет немногим сложнее учета при ЕНВД. По второму варианту, бухгалтеру придется применять особенности учета расходов при упрощенной системе налогообложения (УСНО). Тогда как ЕНВД и привлекателен тем, что

показатели вмененного дохода относительно стабильны и рассчитать сумму налога к уплате предприниматель может сам.

Патентная система налогообложения схожа с ЕНВД, она распространяется на оговоренные в законодательстве виды деятельности с определенными ограничениями, в частности максимальный объем выручки 60 млн рублей в год и не более 15 человек штатных сотрудников. Но этим вариантом могут воспользоваться только ИП.

Мы попросили Наталью Шилову рассчитать нагрузку для бизнеса при выборе режима УСН или ПСН после отмены ЕНВД. Поскольку «невыгодность» общей системы налогообложения по сравнению с УСН и ЕНВД давно доказана, ее рассматривать смысла нет. Мы взяли за основу бизнес «предпринимателя Иванова», который оказывает услуги автомойки в Перми. Базовая доходность для этого вида деятельности составляет 12 тыс. рублей ежемесячно на каждого работника, допустим, количество работников вместе с предпринимателем здесь шесть человек. Сейчас, находясь на ЕНВД, Иванов платит налогов государству на сумму 676,1 тыс. рублей в год. При переводе на УСН при применении варианта «доходы» он будет платить 889,2 тыс. рублей, в варианте «доходы минус расходы» — 739,2 тыс. рублей, при выборе ПСН — 679,2 тыс. рублей. Но последняя опция, напомним, доступна, только если Иванов зарегистрирован как ИП.

— Наши расчеты показали, что при применении ЕНВД налоговая нагрузка минимальна даже по сравнению с патентной системой налогообложения. Для юридических лиц налоговая нагрузка может вырасти от 6% до 20% в зависимости от вида деятельности и выбранной системы налогообложения. Конечно, в каждой конкретной ситуации нужно учитывать индивидуальные особенности и показатели, но то, что ведение бизнеса для «вмененщиков» осложнится, очевидно, — резюмирует Наталья Шилова.

Что делать властям

Основная претензия бизнеса в развернувшейся дискуссии связана с тем, что государство, отменяя режим, не предлагает альтернативу. Очевидно, что большей части налогоплательщиков придется выбирать УСН. И в этой связи генеральный директор группы компаний «Налоги и финансовое право» **Аркадий Брызгалов** видит целесообразность пересмотра подходов к регулированию налоговой нагрузки бизнеса со стороны региональных властей. У регионов есть право на предоставление пониженной налоговой ставки по УСН в варианте «доходы» с 6% до 1% в зависимости от категорий налогоплательщиков, а также на применение понижающих коэффициентов в варианте «доходы минус расходы». На практике большинство территорий реализуют только второе.

— Я считаю, что региональным властям необходимо в срочном порядке установить для организаций, ранее применявших ЕНВД, пониженные ставки УСН не только по системе «доходы минус расходы», но и применить дифференцированные пониженные налоговые ставки для УСН по системе «доход». Данную меру можно ввести в качестве временной, с достаточно длинным переходным периодом, — говорит Аркадий Брызгалин и приводит в защиту своей позиции следующие аргументы. — В общественном обыденном сознании сложилось впечатление, что 6% от дохода это маленький налог. Однако ставка 6% к доходу приемлема только для того бизнеса, рентабельность которого выше 6%. Иначе ставка 6% становится для бизнеса убийственной. Между тем рентабельность легального бизнеса в размере выше 6% в настоящее время не такое уж частое явление, особенно для тех видов деятельности, которые подпадают под ЕНВД. Так, исходя из информации, размещенной на сайте ФНС России от 23 мая этого года, средняя рентабельность продаж в сфере производства продуктов питания в 2017 году составляла 8,4%, а в 2018-м — 9,2%. В сфере транспортировки и хранения данный показатель снизился с 9,7% в 2017 году до 8,8% 2018-м. И только в сфере оптовой торговли (кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами) средняя рентабельность продаж выросла с 6,1% до 10%.

Теряют все

Подавляющее большинство опрошенных нами экспертов прогнозируют негативное влияние новации на бизнес: «Отмена ЕНВД крайне отрицательно отразится на экономике. Большая часть предпринимателей, использовавших ЕНВД, не смогут работать на других режим налогообложения, поскольку размер налоговых платежей увеличится в несколько раз, что станет непосильным бременем для бизнеса», — считает управляющий партнер юридической компании ЭНСО Алексей Головченко.

По мнению Натальи Шиловой, после отмены спецрежима количество предпринимателей и микропредприятий резко сократится, кто-то просто уйдет «в тень», чтобы не платить налоги.

По оценкам Аркадия Брызгалина, часть малого бизнеса прекратит существование путем добровольного закрытия по причинам нецелесообразности или банкротства, часть компаний перейдет к применению схем агрессивной налоговой оптимизации, например, к методам искусственного «дробления бизнеса» с использованием номинальных структур и лиц, формального документооборота. Очевидно, некоторые уже устоявшиеся легальные предприятия будут вынуждены перейти в теневой сектор — чтобы выжить.

Сравнительный анализ режимов налогообложения для малого и среднего бизнеса

Параметр	ЕНВД	УСНО «доходы»	УСНО «доходы минус расходы»	ПСН
Ограничение по доходам	Не установлена	150 млн руб.	150 млн руб.	60 млн руб.
Ограничение по численности	100 человек	100 человек	100 человек	15 человек
Ограничение по организационно-правовой форме	ЮЛ и ИП	ЮЛ и ИП	ЮЛ и ИП	Не применяется для юрлиц
Количество работников, включая предпринимателя	6	6	6	6
Доходы в год, руб.	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00
Затраты на заработную плату в год, руб.	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00
Страховые взносы с заработной платы (30,4%) в год, руб.	456 000,00	456 000,00	456 000,00	456 000,00
Страховые взносы с ИП (29354 ПФР, 6884 ОМС, 1% с превышения)	133 238,00	133 238,00	133 238,00	133 238,00
Прочие затраты в год, руб.	6 910 762,00	6 910 762,00	6 910 762,00	6 910 762,00
Прибыль в год, руб.	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
Расчет налога	12000 руб.*6 чел.*1,915*0,7*12мес*15%	10 000 000*6%	1 000 000*15%	Рассчитано на сайте ИФНС
Сумма налога в год, руб.	173 728,80	600 000,00	150 000,00	90 000,00
Уменьшение налога на сумму страховых взносов	86 864,40	300 000,00	—	—
Сумма налога с учетом уменьшения на страховые взносы, руб.	86 864,40	300 000,00	150 000,00	90 000,00
Общая сумма налогов, подлежащих уплате, руб. для «Иванова»	676 102,40	889 238,00	739 238,00	679 238,00
Доля налогов в выручке, %	6,76	8,89	7,39	6,79
Доля налогов в прибыли, %	67,61	88,92	73,92	67,92

Источник: Расчеты ООО «Инвест-аудит» (Пермь)

Марат Самитов уверен, что налоговые нагрузки увеличатся у всех: у кого на 50%, а у кого и до десяти раз. И восполнять дополнительные расходы предприниматели будут, скорее всего, через повышение цен на свои товары и услуги.

Кроме бизнеса, ощутимые потери понесут и муниципальные бюджеты, куда зачисляется ЕНВД. Доходы от УСН, на которую перейдет часть бизнеса, идут в региональные бюджеты, а масштабы потоков от ПНС несопоставимы.

— Налоговые доходы в муниципалитеты от ЕНВД за 2018 год составили более 2 млрд рублей, для сравнения: от патентной системы — около 300 млн рублей. Переход на патентную систему не будет полноценным замещением выпадающих доходов, — рассчитала уполномоченный по защите прав предпринимателей Свердловской области Елена Артюх. — Из-за отмены единого налога на вмененный доход налоговые поступления в муниципальные бюджеты Свердловской области могут сократиться на 2 млрд рублей в год.

Против экономической логики

В профессиональной среде есть и мнение, что время ЕНВД прошло.

— Спецрежим ввели в 1998 году, когда небольшой бизнес почти целиком находился в тени, чиновники хотели получить хоть какие-то поступления в бюджет. В качестве компромисса предложили налог, который не зависит от доходов, — это лучше, чем ничего, — считает в частности Михаил Носков. — ЕНВД выполнил свою роль, люди привыкли регистрировать бизнес — и компромисс стал не нужен. Если уж человек зарегистрировался и встал на учет УСН, скрывать доходы будет сложно из-за онлайн-касс и новых технологий контроля. Налоговая нау-

чилась автоматически находить нарушения при помощи программ вроде АСК НДС. Поэтому эффективность УСН растет, а сборы по ЕНВД падают.

Согласимся, налоговая система любого государства должна развиваться и корректироваться. Но желательно, чтобы этот процесс шел в одну сторону с экономическим курсом, а не в противоположную. Государство взяло курс на ускорение экономического роста за счет раскочки инвестиционного процесса. В этом случае обычно для стимулирования частных инвестиций налоги снижают. А у нас подняли НДС. Результат — снижение потребительского спроса и стагнация в обрабатывающих отраслях. При этом изъятые у бизнеса ресурсы в экономику так и не вернулись вопреки обещаниям экономического блока правительства. Годовой план расходов средств на реализацию национальных проектов в первом полугодии этого года выполнен на 32%, а экономика по-прежнему балансирует на грани 1% роста.

Другой национальный проект «МСП и поддержка национальной предпринимательской инициативы» предполагает увеличение к 2024 году количества занятых в МСП в полтора раза и двукратное увеличение вклада малого бизнеса в ВВП. Как реализуется этот план при сокращении количества субъектов МСП, которое неизменно произойдет при отмене самого простого налогового режима?

Не совсем понятна и экономическая целесообразность новации в конкретном отрезке времени. По подсчетам правительства, бюджет в следующем году от перевода компаний на другие налоговые режимы получит дополнительно 51 млрд рублей. Но федеральный бюджет на 2020 год и так сверстан с профицитом 867 миллиардов.



A STAR ALLIANCE MEMBER 

БОЛЬШЕ ПОЛЕТОВ

С ТЕМИ, КТО ЛЕТАЕТ В НАИБОЛЬШЕЕ ЧИСЛО СТРАН



TURKISH AIRLINES

turkishairlines.com

Артем Коваленко

Трудности производительности

Программа производительности труда в России позволит компаниям нарастить компетенции бережливого производства и снизить издержки, но без масштабной модернизации основных фондов эффект будет неполным

Пермский край вошел в топ-5 регионов по реализации нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости», сообщили в министерстве экономического развития РФ. По словам замглавы Минэка **Петра Засельского**, список лидеров существенно зависит от того, когда территория вступила в программу: есть субъекты РФ, которые сделали это раньше. Например, в Прикамье проект реализуется с 2017 года (сначала в рамках приоритетного, с 2018-го в рамках национального проекта; недавно здесь назначен советник губернатора по реализации нацпроекта по производительности, им стал **Сергей Никифоров**, ранее занимавший должность советника по эффективности госуправления врио губернатора Севастополя). Здесь соглашения подписаны с 55 предприятиями, до конца года их количество увеличится до 69. Всего в России в программе участвуют более 600 компаний из 36 регионов. Предполагается, что через три-четыре года в проект будет вовлечено не менее 10 тыс. предприятий в 85 субъектах РФ. Цель — ускорение роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики (обрабатывающие производства, сельское хозяйство, транспорт, торговля и строительство) до 5% в год к 2024 году против 1,4% в 2018 году. Это позволит нарастить ВВП на 3 трлн рублей. Как в регионах будут добиваться таких результатов?

Инструменты для рывка

Производительность труда к 2025 году должна повыситься с сегодняшних 25,4 доллара ВВП за час работы до 31,3. «По этому показателю Россия находится на уровне, который был достигнут странами G7 в 80-е годы прошлого века, мы занимаем скромную позицию между Бразилией и Кореей, — констатирует глава Счетной палаты **Алексей Кудрин**. — Даже в Турции выработка на одного человека в 1,5 раза больше, а у американцев — примерно в три раза». По его мнению, вопрос повышения производительности труда необходимо решать системными мерами.

Президент «Деловой России», председатель совета директоров ГК «Р-Фарм» **Алексей Репик** согласен:

— В первую очередь необходимы системные меры — по снижению административных барьеров, по отмене избыточного регулирования. Правительству нужно бизнес слушать и слышать.

— Производительность труда в России отстает от соответствующих показателей в развитых и развивающихся странах мира в 2 — 2,5 раза, — анализирует заместитель генерального директора Фонда технологического развития промышленности Свердловской области **Александр Казаков**. — Не решив эту проблему, невозможно выполнить амбициозную задачу попадания в пятерку ведущих экономик мира. Главный принцип повышения производительности труда — снижение издержек, улучшение качества товаров, что позволяет успешно конкурировать на рынке и максимизирует прибыль.

Эксперт-аналитик ГК «Финам» **Алексей Калачев** к основным инструментам повышения производительности труда причисляет технологическое переоснащение (замену труда капиталом), интенсификацию труда и повышение эффективности организации производства:

— Модернизация, внедрение новых технологий, цифровизация и автоматизация позволяют производить большее количество продукции меньшим количеством работников, что сразу дает ощутимый эффект. Материальное стимулирование и административные меры, стимулирующие работников выполнять большее количество работы за то же или меньшее время, также действуют в этом направлении. И, наконец, совершенствование организации производства, оптимизация управленческих процессов, сокращают непроизводительные простои из-за ремонта оборудования или плохо согласованных этапов производства, а также устраняют дублирование функций и т.п.

По мнению директора Центра конъюнктурных исследований НИУ ВШЭ **Георгия Остапковича**, самая главная проблема, которая стоит на пути инициаторов нацпроекта, — существенный износ оборудования: «Лидеры по износу основных фондов (до 50% мощностей нуждаются в обновлении) — промышленность, здравоохранение, транспорт».

По данным ВШЭ, лишь около 10% рос-

сийских промпредприятий вкладываются в обновление производства, а, например, в Германии — 60%. Физическое и моральное устаревание оборудования — системная проблема российской промышленности. «Для обновления нужны средства. Плюс организационная перестройка и мероприятия по повышению квалификации. И тут возникает вопрос об окупаемости инвестиций», — подчеркивают исследователи.

— Вместе с Минэкономразвития России мы разрабатываем ту формулу, которая максимально четко отражала бы влияние нацпроекта на экономику России в целом. В проект инвестировано около 60 млрд рублей. Если 70% компаний-участников проекта, а это около 7 тыс. предприятий, достигнут роста производительности труда на 30% за три года, это принесет дополнительно около 3 трлн рублей ВВП. Окупаемость нацпроекта очевидна, — утверждает генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК, оператор нацпроекта) **Николай Соломон**.

По данным ФЦК, участниками программы могут стать предприятия с годовой выручкой от 0,4 до 30 млрд рублей. При оптимизации производственных процессов они смогут воспользоваться поддержкой экспертов в сфере производительности труда. «Благодаря развитию проектного управления, наращиванию квалификации персонала, сокращению издержек и выстраиванию грамотной логистики, положительный эффект виден практически моментально, — обещает Николай Соломон. — Повышается качество продукции, улучшаются условия труда, растут выручка и зарплата».

Нацпроектом также предусмотрена поддержка в виде льготного займа федерального Фонда развития промышленности от 50 до 300 млн рублей под 1% годовых сроком на пять лет. Еще один инструмент — содействие в развитии экспортного потенциала. Федеральные и региональные власти анонсировали готовность способствовать компаниям при выходе на экспортные рынки.

Половина — обучение...

В первый год к участию в нацпроекте были привлечены компании в 16 пилотных регионах. Они начали с аудита финансово-хозяйственной деятельности, внедрения модели бережливого производства для устранения всех видов потерь. Сейчас прирост производительности труда на предприятиях в среднем оценивается в 6 — 9%, через два года он должен увеличиться до 15%. «Цифры понятные и достижимые, — оценивает планируемые показатели директор, постоянный представитель Группы Всемирного банка в РФ, Европе и Центральной Азии **Андраш Хорваи**. — Если



Комплексный подход к производительности

Почему эффективное управление человеческим ресурсом приобретает для крупных производственных компаний особое значение и как с помощью совершенствования HR-процессов и образовательных digital-технологий повысить производительность труда, рассказывает заместитель генерального директора по организационному развитию — директор дирекции по персоналу и социальной политике Трубной металлургической компании (ТМК) **Денис Нестеров**

— **Денис Николаевич, показатель производительности труда на российских предприятиях, согласно нацпроекту, должен увеличиваться на 5% в год. Эта задача кажется вам выполнимой?**

— Одно из ключевых условий для стимулирования роста производительности труда — изменение трудового законодательства. Не менее важно внедрение современных технологий и доступность финансовых ресурсов, которые позволили бы бизнесу провести модернизацию. И, конечно, сам человек является фактором достижения роста производительности. Трансформация бизнеса, в том числе на основе цифровых решений, должна в первую очередь начинаться с изменения мышления сотрудников.

— **Насколько взаимосвязаны рост производительности труда и цифровые технологии?**

— Общество находится на той стадии развития, когда цифровые технологии прочно вошли во все сферы жизни, включая производство. В ТМК на базе цифры идет непрерывный процесс улучшений во всех областях деятельности, от организации поставок и работы с клиентами до внедрения новых подходов к управлению производством, повсеместной стандартизации и цифровизации процессов на основе вовлеченности каждого сотрудника. На мой взгляд, приверженность работников к компании, понимание, какой вклад они вносят в достижение общего результата, позволяет повышать эффективность бизнеса. Вовлеченность — один из параметров, который также требует цифровизации, измерений и управляемости. Люди, пользуясь гаджетами и соцсетями, привыкли оперативно получать информацию. Компании должны соответствовать этому тренду, предоставляя сотруднику данные в режиме онлайн. Электронные сервисы экономят рабочее время сотрудников, а следовательно, способствуют увеличению производительности их труда.

ТМК активно развивает это направление, в том числе в области образования. У нас действует цифровая платформа L&D SOTA, к которой подключены тысячи сотрудников компании. В личном кабинете они могут оценить компетенции и составить план развития, записаться на обучение. Корпоративный университет ТМК2U использует как классические,

так и современные подходы. Виртуальные тренажеры, онлайн-курсы, бизнес-тренинги и другие технологии, развивающие не только профессиональные навыки, но и soft skills, ТРИЗ, agile, scrum — все это доступно сотрудникам всех уровней и дивизионов ТМК.

Другой цифровой HR-продукт компании — корпоративное приложение «Горизонты». Сейчас к нему подключено свыше 17 тыс. работников ТМК и Группы Синара. Мобильный сервис позволяет сотрудникам представлять свои идеи по совершенствованию бизнес-процессов и новых направлений развития, общаться с коллегами, оперативно получать новости с предприятий компании. Уверен, в ближайшем будущем мы также внедрим ИТ-продукты HR планирования и управления.

Кроме того, компания активно реализует проекты по созданию цифровых двойников на производстве, например, при разработке резьбовых соединений. Виртуальные прототипы объектов позволяют проработать различные сценарии производства, снижают издержки и сокращают время вывода нового продукта на рынок.

— **Как на предприятиях ТМК решаются задачи повышения производительности труда?**

— ТМК применяет комплексный подход: от поиска новых талантов до правильной организации рабочего места, от унификации стандартов до совершенствования технологий производства. Каждое из направлений развивается не только на уровне предприятия, но и обязательно проецируется на уровень компании в целом.

Поддерживаем в работниках стремление к постоянному развитию, приобретению новых навыков и компетенций. Повышение производительности труда путем автоматизации и роботизации должно привести не к сокращению персонала, а к изменению структуры рабочих мест в пользу создания высокотехнологичных. Раньше человек мог всю жизнь проработать, например, стропальщиком. Сейчас можно осваивать смежные профессии, это делает работников более востребованными на предприятии.

Уже несколько лет ТМК ведет активную работу в области унификации стандартов, что также повы-

шает производительность труда. Унифицирована система оплаты труда, около 93% сотрудников получают заработную плату в единых параметрах расчета. В этом году наработанный опыт внедряем за пределами РФ, на предприятии ТМК в Казахстане. То же касается кадрового документооборота — этот проект мы реализуем с начала 2019 года.

Росту производительности способствует использование инструментов бережливого производства и организации рабочего места по принципу 5С: «Сортируй! Соблюдай порядок! Содержи в чистоте! Стандартизируй! Совершенствуй!». Это помогает сократить время производства за счет эргономичной организации рабочего места сотрудников.

— **Как мотивировать работников на повышение производительности? Есть ли у компании свои подходы?**

— Если говорить о материальной мотивации, то после внедрения единой системы оплаты труда на заводах для всех сотрудников компании схема начисления зарплаты стала понятной и абсолютно прозрачной. Действует программа KPI с четко установленными показателями, есть различные мотивационные положения, которые применяются как на производственных, так и офисных площадках. В целом уровень заработных плат на наших предприятиях высокий по тем стандартам, которые приняты в регионах присутствия. Кроме того, соблюдаются все требования законодательства с точки зрения индексации зарплаты, реализации условий коллективных договоров.

В ТМК действует система нематериальной мотивации: это ДМС, различные санаторно-курортные программы, в том числе в сочинском пансионате «Бургас» и ГК «Романтик» (КЧР, Архыз), входящих в Группу Синара, возможность заниматься физкультурой и спортом, получать профилактическое лечение. Кроме того, в ТМК разработана система поощрения сотрудников наградами и знаками компании. Многие работники принимают участие в организации и проведении культурно-массовых мероприятий, благотворительных проектах компании, что также способствует росту вовлеченности персонала.

■ Подготовил Артем Коваленко

компания переходит на более современные технологии управления, это уже улучшает внутренние показатели на 40%».

В одном из лидеров внедрения технологий бережливого производства — Пермском крае — в процесс повышения производительности труда включились ведущие компании региона: Метафракс, Сибур-Химпром, Уралбумага, «Свеза Уральский», Лысьвенский металлургический завод,

Протон-ПМ, Сода-Хлорат, Медисорб, Краснокамский ремонтно-механический завод и т.д. В пример часто приводят комбинат «Свеза» в Уральском, на котором инструменты бережливого производства применяются с 2016 года, и внедрение новых принципов позволило достичь ежегодного роста производительности труда на 12%, за три года коэффициент расхода сырья снизился на 4,6%, количество брака сократи-

лось на 21%. В 2019 году на модернизацию производства комбината будет направлено 2,8 млрд рублей. Другой пример — Уралбумага, где благодаря проекту средняя зарплата выросла на 8%. В среднем производительность труда у участников проекта в Пермском крае поднялась от 8 до 23%. В 2019 году на реализацию нацпроекта власти направили 240 млн рублей, из них 235 миллионов — из федерального бюджета.

— К 2024 году число предприятий должно увеличиться до 140. За 2,5 года начала формироваться корпоративная культура, потому что половина составляющей проекта — это обучение. С одной стороны, успешно работают консалтинговые центры, многие из которых пермские. С другой — ряд вузов начинают восстанавливать кафедры по производительности труда. За два года у нас обучилось более 11 тыс. человек, — комментирует губернатор Пермского края **Максим Решетников**. — Программы сформированы исходя из запросов предприятий: они связаны с производительностью труда, автоматизацией и правильной организацией производства. Эта культура имеет шанс закрепиться. Это не удел единичных энтузиастов на предприятии, это более масштабная работа. В этом плане проект можно назвать состоявшимся, дальше уже тиражирование. Надо следить, чтобы это все окрепло, тогда масштабы можно будет увеличивать.

— Производительность труда определяется целым комплексом условий, прежде всего уровнем технологий, включая организационные (управленческие), не последнее место занимает нормативная база. Если предприятие принимает решение о необходимости роста производительности труда, если есть добрая воля руководства и коллектива, все технические проблемы превращаются в задачи и решаются, — поясняет директор Центра развития инженерного образования Уральского федерального университета **Ирина Шолина**. — Образовательные организации имеют спектры программ, технологии обучения сегодня очень гибкие, и мы готовы прореагировать на любой запрос, выявить потребность в обучении, сделать пакет предложений по формированию тех или иных компетенций и реализовать обучение (переподготовку). УрФУ готов предложить спектр модулей (программ), которые затрагивают проблему (задачу) повышения производительности труда на конкретном предприятии.

... Вторая половина — оптимизация

Один из последних участников, присоединившихся к проекту в Пермском крае, — Уральский завод противогололедных материалов (УЗПМ). Программа рассчитана на три года и будет выполнена на направлении внутривозвратной логистики, учета сырья и готовой продукции. По условиям соглашения, одним из первых этапов станет приглашение на производственную площадку УЗПМ экспертов федерального и международного уровней. Они проанализируют существующие бизнес-процессы и выдадут рекомендации. На предприятии планируют минимизировать потери, связанные с простым оборудованием, оптимизи-

По оценкам Минэкономразвития РФ, повышение производительности труда ускорит рост экономики на дополнительные два процентных пункта

зировать складские площади, определить пути дальнейшего развития.

По словам генерального директора УЗПМ **Дмитрия Пылёва**, бережливое производство формирует новую культуру: «Предприятие развивается — увеличиваются мощности, продуктовая линейка, расширяется география поставок. При масштабировании этих процессов важно рационально использовать ресурсы. Реализация программы повышения производительности труда позволит оптимизировать производственные процессы, снизить затраты и материальные потери».

В УЗПМ отметили, что в ходе реализации программы за три года производительность труда планируется повысить на 29,8%. Согласно предварительным внутрикорпоративным расчетам, это позволит увеличить выработку на пилотной линии с 880 до 1150 тонн на человека в год.

В Прикамье скоро также появится Центр компетенций Mitsubishi. Соглашение будет подписано в октябре и предполагает поставку оборудования и программного обеспечения, техподдержку, реализацию программ повышения квалификации сотрудников промпредприятий. Бизнес ждет японскую компанию: «Ресурсы оптимизации быстро исчерпают себя, нам не хватает технологий, чтобы расширять присутствие на рынках».

В Удмуртии одной из первых инструменты бережливого производства стала внедрять компания «Новый дом», выпускающая лакокрасочную продукцию. «На

предприятии сэкономили десятки миллионов оборотных средств. И это только на расчистке объемов незавершенного производства, сырья и готовой продукции. Как мы говорим, это “низко висящие фрукты”. А дальше нужно сокращать долю ручного труда, оптимизировать его и сделать процессы более эффективными. Всего в программу войдут 77 республиканских предприятий, — уточнил Николай Соломон. — ФЦК сопровождает 16 предприятий, остальные будут сопровождать эксперты Регионального центра компетенций. Республика одной из первых в стране создала региональный центр, зная, что он станет мощным ресурсом для продвижения проекта».

В Свердловской области — более 30 участников (до конца года не менее 41, а до конца проекта — 308), обучено более 5,6 тыс. человек. ФЦК разработал «образцовую модель» производительности труда, которая внедряется, например, на Рефтинской птицефабрике. На протяжении полугодия эксперты ФЦК занимались оптимизацией потока изготовления и упаковки полуфабрикатов из мяса цыплят-бройлеров. Удалось сократить время протекания процесса, выработка на человека увеличилась в два с лишним раза.

В Башкирии в нацпроекте участвуют 36 компаний. В планах увеличить это количество до 50. Один из участников — «Синтез-Каучук», единственный в России производитель изопренового каучука на неодимовой каталитической системе, — самостоятельно занимается внедрением бережливого производства с 2016 года. За счет новых инструментов количество претензий от потребителя снизилось в 2018 году на 18%. Другое предприятие в РБ, многопрофильное производственное объединение легкой и текстильной промышленности «Искож», за счет оптимизации бизнес-процессов и логистики, устранения потерь увеличило производительность труда вдвое.

— Регионам при решении задачи повышения производительности труда важно помнить, что главным фактором, сдерживающим ее выполнение, является сознательно поддерживаемый низкий уровень безработицы, — резюмирует Алексей Калачев. — Высокая занятость населения, в немалой степени формальная, с низкими зарплатами, будучи неверно интерпретированной социальной функцией государства, серьезно тормозит общую производительность. Негативно сказывается также занятость значительной части трудоспособного населения и вовсе в непроизводительных сферах деятельности, например, в административном аппарате, в охране имущества и правопорядка, в силовых структурах. По сути, главный механизм, который сегодня работает в РФ, это технологическое развитие, автоматизация и цифровизация производственных процессов. ■



Не революционный, а эволюционный характер

Наилучших результатов достигают предприятия, которые осознанно приходят в проект, и двигаются, представляя конечную цель, несмотря на возникающие проблемы, уверен заместитель генерального директора Фонда технологического развития промышленности Свердловской области **Александр Казаков**

— Какие российские предприятия наиболее успешно повышают производительность и какие факторы на это влияют?

— Решающее влияние на успех в реализации проекта оказывает система управления в компании, вовлеченность в процесс всей управленческой вертикали, образ мышления и мотивированность сотрудников, руководства и проектной команды. Предприятие должно быть заинтересовано в изменениях и готово к ним. Найти неэффективность в своей деятельности — значит признаться в наличии проблем. Нужно отдавать себе отчет в том, что это не разовая акция, но постоянный процесс, который требует внимания, осознанности и вовлеченности. Также не стоит бояться потерять существующее и не получить планируемое. Суть внедрения методик — построение потока-образца. Созданием такого модельного производственного процесса по отдельному виду продукции и заняты приходящие эксперты совместно с проектной командой предприятия. Мы делаем образец, подстраиваем его под конкретное предприятие, обучаем на практике, чтобы на основании созданной модели появилась возможность тиражирования на остальные производственные потоки предприятия. Чтобы изменения носили не революционный, а эволюционный характер. Причем дальнейшее тиражирование происходит уже силами самого предприятия, и в этом контексте важно не остановиться на полпути. Наилучших результатов достигают предприятия, которые осознанно приходят в проект и двигаются, представляя конечную цель, несмотря на возникающие в процессе проблемы. Их успехи впечатляют. Если говорить о нашем регионе, то это, например, птицефабрика Рефтинская, НПП «Старт», Группа «Ермак». Как мы видим, это компании из разных отраслей.

— **Предприятия часто жалуются, что не могут достичь высоких показателей не столько из-за внутренних проблем, сколько из-за внешних факторов. Например, административных барьеров, избыточного контроля... Насколько справедливы эти утверждения?**

— Безусловно, доля истины в них есть. Именно поэтому в структуре нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости» есть три федеральных проекта: «Системные меры по повышению производительности труда», «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности». В рамках первого как раз и предусмотрены меры, направленные на устранение такого рода барьеров (например, коррекция устарев-

ших техрегламентов, помощь государства в выходе на экспорт в рамках Российского экспортного центра), а также меры, стимулирующие инвестиционную активность (такие как льготные займы Фонда развития промышленности). Подход к решению проблемы повышения производительности труда должен быть комплексным, поэтому важны изменения как внешние — в части государственного регулирования и стимулирования, так и внутренние — со стороны хозяйствующих субъектов. С внутренними проблемами призван работать проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях». Структурами, реализующими его, являются Федеральный центр компетенций (ФЦК) в сфере производительности труда и Региональные центры компетенций (РЦК) в регионах-участниках.

— Что вы конкретно предлагаете предприятиям для повышения производительности труда?

— Наша задача в рамках проекта — научить бизнес соответствовать конкурентному уровню ведущих мировых компаний путем передачи предприятиям методологии построения собственных производственных систем, построенных по принципам бережливого производства. Методология разработана ФЦК на основе действующих практик Росатома, Тойоты, Даймлера и других мировых лидеров. Сотрудники РЦК отбираются, проходят обучение и стажировку под руководством экспертов ФЦК.

Схема реализации проекта непосредственно на предприятии следующая. Критерии отбора: выручка от 400 млн до 30 млрд рублей; доля иностранного капитала — не более 25%. Принадлежность к отраслям: обрабатывающие промпредприятия, агропром, транспорт и логистика, строительство, ЖКХ. Предприятие регистрируется на сайте Производительность.рф. Приезжают эксперты, знакомятся с производством и руководством, намечают поток для оптимизации и план работ. В течение шести месяцев в тесном взаимодействии с проектной командой из числа сотрудников создают поток-образец, передают методики, обучают персонал. Используя поток-образец, а также при необходимости консультации экспертов, масштабируют полученные навыки на все производственные цепочки. Уже на первом этапе, при создании потока-образца, 100% участников чувствуют реальную отдачу, которую можно перевести в конечном счете в денежный эквивалент. Выражается она в сокращении времени протекания производственного процесса, складских запасов сырья и готовой продукции, росте полезной загрузки оборудования и уменьшении расходов на его ремонт. Важно не остановиться на полпути и продолжить масштабировать достижения на все производ-

ственные потоки уже после окончания активной фазы присутствия экспертов на предприятии. Таким образом, целевой показатель 30% роста производительности труда на предприятии на третий год участия в проекте абсолютно достижим.

Все, что мы делаем, относится больше к организационным мероприятиям. В современной России при решении проблем низкой производительности труда бизнес чаще всего делает ставку на различные затратные методы — «нам нужны инвестиции, инновации, новые технологии». Безусловно, без этого никуда. Однако к внедрению инноваций, обновлению оборудования и реализации прочих инвестиционных мероприятий можно переходить, лишь научившись эффективно использовать имеющиеся ресурсы. При таком подходе возникает синергия от организационных и инвестиционных мероприятий по снижению потерь.

— Как устроены программы повышения производительности труда в других странах? Лидеры промышленного роста — Малайзия, Германия, США, Япония — опираются на государственные и экспертные институты или предприятия?

— Проблемами повышения производительности труда за границей чаще занимается бизнес. У нас совершенствование производственных систем тоже успешно проводят крупные корпорации. Суть нацпроекта — передать лучшие наработки со всего мира среднему бизнесу, для которого затраты на развитие и совершенствование собственной производственной системы зачастую невозможны. Предприятия, по сути, получают готовые решения бесплатно. Такого формата прямого государственного содействия повышению производительности труда на предприятиях, адресной поддержки, насколько я знаю, нигде больше нет. Что касается методик, очевидно, у всех, кто занимался или занимается этим вопросом, есть свои работающие решения. Наше преимущество в том, что помимо этих наработок, мы обладаем информацией об их реализации на российских предприятиях. Это происходит, с одной стороны, потому что эксперты ФЦК и РЦК в большинстве своем — выходцы из крупных корпораций, а с другой — потому что в рамках проекта, реализуя эти методики, мы знаем, насколько хорошо, где и как они сработали. У нас, таким образом, сложилась и постоянно растет база данных по предприятиям и отраслям по всей стране. Эта информация доступна. Более того, можно съездить и посмотреть, как это работает у лидеров... Разве может отдельно взятое предприятие получить доступ к такой ценной информации?

■ Подготовил Артем Коваленко

Артем Коваленко

Похороните меня за барханом

Астраханские пески приняли третий этап Can-Am X Race и 4 этап Кубка России по ралли-рейдам в категории Т3



Сезон 2019 — юбилейный для квадросерии Can-Am, гонке исполнилось десять лет. За это время ее участниками стали порядка 600 поклонников ATV и SSV; именно здесь, на квадросерии Can-Am, делали первые шаги в ралли-рейдах победитель ралли Dakar 2017 Сергей Карякин, двукратный обладатель Кубка мира FIM по бахам Александр Максимов, пилот Федор Воробьев, возглавляющий итоговую таблицу Кубка мира FIA по ралли-рейдам

Лежишь в степи на жесткой как наждачка траве, слушаешь завывающий ветер. Он приносит запах полыни и клубы пыли. На горизонте что-то движется. И довольно быстро приближается. Закрываешь глаза и кажется, что через пару минут мимо пронесутся кочевники — посланники хана Бату (на Руси был известен как Батый, в 130 км от современной Астрахани в XIII веке находилась столица Золотой Орды — Сарай-Бату). Открываешь, а мимо пролетают кибитки. Не проезжают, а именно пролетают,

подпрыгивают по неровной поверхности. Кибиткой спортсмены называют двухместный мотовездеход, он же SSV — side-by-side vehicle. Симбиоз багги (рулевое управление, да и рама аналогичная) и квадроцикла (двигатели у них одинаковые и колея та же). Впрочем, SSV бывают разные, об этом расскажу позже. Внутри пилот и штурман, плечом к плечу. Даже большая скорость не мешает разглядеть в руках второго пилота цветной роадбук. Дорожная книга со схематичным изображением трассы, с ее помощью нужно пройти контрольные точки, трясется на кочках вместе с экипажем. Три

кибитки подряд — синяя, красная, за ними черная. Не отстают. Несколько секунд и всё. Удаляющийся рев двигателей. Опять тишина. Стоишь как верблюжья колючка в пыли и пытаешься разобраться, что именно вызывает столько эмоций — быстрые машины, люди в шлемах, напоминающие космонавтов, кстати, некоторые из них даже воздух и воду получают через специальные трубки, или причастность ко всему этому действию.

У меня, к слову, тоже SSV с рулевым управлением автомобильного типа и посадкой «плечом к плечу» (UTV — Utility



Результаты соревнований

4 этап Кубка России по ралли-рейдам в категории ТЗ

- 1 место — Федор Воробьев / Кирилл Шубин (Москва / Долгопрудный)
- 2 место — Раис Минниханов / Вячеслав Мизюков (Казань / Набережные Челны)
- 3 место — Сергей Евстратов / Дмитрий Шишкин (Екатеринбург)

3-Й ЭТАП CAN-AM X RACE 2019

Категория Adventure

- 1 место — Дмитрий Романов / Гарник Геворкян (Москва)

Категория ATV

- 1 место — Владимир Макеев (Пенза)
- 2 место — Алексей Зверев (Рыбинск, Ярославская область)
- 3 место — Иван Решетнюк (Екатеринбург)

Категория SSV Standard

- 1 место — Фарит Губаев / Александр Чернов (Ижевск)
- 2 место — Рустем Ахметшин / Егор Охотников (Казань / Ульяновск)

Категория SSV Sport

- 1 место — Тимур Шигабутдинов / Виталий Евтехов (Казань / Днепр)
- 2 место — Анатолий Кузнецов / Алексей Смолин (Воткинск, Удмуртия)
- 3 место — Артем Востряков / Максим Кореев (Екатеринбург)

Категория SSV Super Sport

- 1 место — Федор Воробьев / Кирилл Шубин (Москва / Долгопрудный)
- 2 место — Радик Гарифьянов / Ришат Шайхулов (Набережные Челны)
- 3 место — Алексей Бердинских / Антон Панчехин (Москва)

Категория Абсолют

- 1 место — Федор Воробьев / Кирилл Шубин (Москва / Долгопрудный)
- 2 место — Сергей Карякин / Антон Власюк (Екатеринбург)
- 3 место — Ирек Миннахметов / Евгений Павлов (Казань / Тверь)

ИТОГИ CAN-AM X RACE 2019

Категория ATV

- 1 место — Владимир Макеев, Пенза
- 2 место — Алексей Зверев, Рыбинск, Ярославская область
- 3 место — Иван Решетнюк, Екатеринбург

Категория SSV Standard (первые пилоты)

- 1 место — Рустем Ахметшин (Казань)
- 2 место — Фарит Губаев (Ижевск)
- 3 место — Алмаз Магфуров (Казань)

Категория SSV Standard (вторые пилоты)

- 1 место — Александр Чернов (Ижевск)
- 2 место — Александр Кузнецов (Ульяновск)
- 3 место — Георгий Гусев (Казань)

Категория SSV Sport (первые пилоты)

- 1 место — Анатолий Кузнецов (Воткинск, Удмуртия)
- 2 место — Артем Востряков (Екатеринбург)
- 3 место — Азат Минниханов (Казань)

Категория SSV Sport (вторые пилоты)

- 1 место — Алексей Смолин (Воткинск, Удмуртия)
- 2 место — Максим Кореев (Екатеринбург)
- 3 место — Ильназ Гиззатуллин (Казань)

Категория SSV Super Sport (первые пилоты)

- 1 место — Алексей Бердинских (Москва)
- 2 место — Александр Гатиятулин (Тюмень)
- 3 место — Айдар Мадьяров (Казань)

Категория SSV Super Sport (вторые пилоты)

- 1 место — Антон Панчехин (Москва)
- 2 место — Владислав Кирпичников (Тюмень)
- 3 место — Ленар Сагдиев (Казань)

Категория Абсолют (первые пилоты)

- 1 место — Алексей Бердинских (Москва)
- 2 место — Сергей Карякин (Екатеринбург)
- 3 место — Ирек Миннахметов (Казань)

Категория Абсолют (вторые пилоты)

- 1 место — Антон Панчехин (Москва)
- 2 место — Антон Власюк (Екатеринбург)
- 3 место — Евгений Павлов (Тверь)

Task Vehicle). «Желтенький», как называли его девочки-подростки, мимо которых я промчался на скорости аж в 20 км, когда осваивал вездеход. Пресс-кар — 800-кубовая версия, без заднего дифференциала и со шторками-сетками в дверных проемах. Кросс-платформа при габаритной ширине в 127 см позволяет двигаться по колею «квадра» и преодолевать всевозможные препятствия. Такой SSV прощает ошибки начинающему раллисту, но при этом дает прозрачные ощущения участия в Can-Am X Race. Ты, конечно, медленнее спортсменов. Значительно медленнее (я видел, как быва-

лых штурманов укачивает, шутка ли — разгон до «сотни» у SSV занимает около четырех секунд), но проезжаешь по тем же трассам, а самое главное, с тем же настроением — взрывоопасной смесью отваги, безбашенности и страстным желанием обогнать впереди идущую кибитку.

Баха, классическая баха

Can-Am X Race — ралли-рейд (кросс-кантри ралли в мировой классификации, организатор серии и генеральный партнер — канадская компания BRP) для экипажей, выступающих на ATV (квадроциклах) и SSV.

Крупнейшая в России серия соревнований на ATV и SSV проходит с 2009 года. По сути, классическая баха. Каждый год соревнования проходят в разных регионах. Как правило, в три этапа. В 2019 году первый этап принимал Татарстан, второй — Карелия, третий — Астраханская область. Астрахань определила не только победителей соревнований, но и всего сезона — финальному этапу был присвоен повышенный коэффициент К=1,2, чтобы те, кто не смог показать хороший результат на предыдущих этапах серии, наверстали упущенные шансы. А почему бы и нет?



Открытие 3 этапа Can-Am X Race 2019 прошло на территории паркового ансамбля Астраханского театра оперы и балета

Гонка по пересеченной местности состояла из нескольких спецучастков, разбитых между несколькими днями. Это ключевое отличие между «классическими» ралли-рейдами и квадросерией. На мировых гонках действует правило «один день — один спецучасток (СУ, в народе — сушка)», в Can-Am же применяется несколько коротких СУ. В первый день после короткого суперспецучастка (ССУ1, так называемый пролог) был определен порядок старта на основную гонку. Во второй — состоялись четыре спортивных спецучастка. В третий — еще два СУ. На всех СУ, кроме третьего, экипажи преодолевали песчаные массивы по 1,5 — 2 километра. Суммарная протяженность дистанции — 562,8 км. Самый длинный СУ — 95 км. Коварная дистанция, которая заставила переживать команды о размерах бензобаков. Как правило, длина скоростного отрезка ограничивается 80 — 90 километрами. Стандартного 40-литрового бензобака SSV самого популярного семейства Can-Am Maverick даже при экономичной езде хватит километров на 120. Ошибся, заплутал (такие были даже среди опытных участников), топлива не хватит, чтобы добраться до контрольной точки. Суммарное время, потраченное экипажем на прохождение дистанции всех СУ, и является результатом на соревновании. Повлиять на него может пенализация — штраф за превышение скорости, заправку техники в неполюженном месте, невзятие контрольных точек. Все отклонения экипажа от нужного графика, результаты сушек и нарушения правил фиксируются в специальной контрольной карте (кар-

нете) и учитываются для расчета итогов.

Состязание прошло в шести классах. Участники на квадроциклах были объединены в категорию ATV, группа SSV разбита техническими требованиями на три зачета: SSV Standard (допускаются нетурбированные мотовездеходы на стандартной подвеске и стандартных колесах), SSV Sport (как атмосферные, так и турбированные, стандартная подвеска, габаритной шириной по колесам до 1,7 тыс. мм), SSV Super Sport (как атмосферные, так и турбированные, на любой подвеске, габаритной шириной по колесам до 2 тыс. мм). Последняя категория — самая многочисленная — 27 экипажей. На втором месте по массовости ATV — 11 квадроциклистов, затем SSV Sport (6) и SSV Standard (5). В зачете 4 этапа Кубка России принял участие 21 экипаж. Для новичков ралли-рейдов создана категория Adventure, где дебютанты учатся читать дорожную книгу, работать с навигационным оборудованием, знакомятся с правилами. Через несколько сезонов и они смогут поднять над головой кубок победителя, примеры есть. В категории Абсолют соревнуются участники всех зачетных категорий (кроме Adventure), плюс — это единственный шанс для победителей и призеров прошлого года в группах SSV Super Sport и Абсолют получить кубок сезона-2019 (в других группах они выступали вне зачета).

На трассу вышли 56 экипажей из России, Казахстана, Украины, Беларуси и Латвии. Всего около ста человек из Свердловской, Омской, Тюменской и Челябинской областей, Татарстана, Коми, Москвы и т.д. Сверд-

ловскую, например, представлял победитель ралли Dakar 2017 **Сергей Карякин**.

Самое позитивное место на соревнованиях — бивуак. Лагерь разбит на несколько секторов. Штаб гонки, пункт досмотра техники, командные зоны. Машины, палатки, снова машины. И везде тебе рады. Ищешь подвоха. Потом понимаешь, эти люди на своем месте. Знают, чего хотят. Показывают, рассказывают. Двигатели, крылья, колеса. И вот ты уже часть дискуссии о том, можно ли увеличить объем бензобака, а значит, часть истории этой гонки. Этакое степное братство. Недавно свое внимание на Can-Am X Race обратила легендарная команда КАМАЗ-мастер. Оказывается, для них внедорожная квадросерия — отличная практика между марафонами, плюс уникальные навыки и опыт. Технички — произведения искусства. Из многочисленных ящиков извлекаются любые детали. Можно собрать новую кибитку. Ну и дома на колесах. Номер 1 — за омской командой. Грузовик оснащен кухней, несколькими спальными местами, душевой кабиной, туалетом и даже ... баней. А еще там небольшой кран, про который ходят легенды. Из него гостеприимно льется традиционный русский спиртной напиток.

Календарь вестибулярного аппарата

День первый. Экипажи прошли административные проверки, получили навигационное оборудование и стартовали на фоне безмятежной Волги. ССУ1 — хоть и короткий, всего четыре с лишним километра, но насыщен-

ный участок. Позволил проверить кибитку или квадрик в боевых условиях, скорректировать стратегию команды. Ну и самое главное — отвоевать стартовое место на сушке второго дня. Было все, что положено: проколотые колеса, потеря маршрута, проклятья в адрес трассы и в ее же честь восхищенные реплики, и тонны песка, взлетающего из-под колес. Лучшее время показали два экипажа: **Эдуард Николаев / Дмитрий Никитин** и **Ирек Миннахметов / Евгений Павлов** — 0:03:53. Третий результат с отставанием в четыре секунды был зафиксирован у **Сергея Карякина / Антона Власюка**.

Вечером — торжественное открытие гонки у стен Астраханского театра оперы и балета. Любителям автомобильного спорта были представлены все экипажи и организаторы Can-Am X Race. Зрителей не тысячи, а пара, может быть, тройка сотен. Авто- и мотоспорт в России пока не очень популярны (за исключением городов, которые вписали себя в историю как точки проведения состязаний и подготовки команд, например, в моем Златоусте Челябинской области мотогонки в выходные дни были нормальным явлением, их все ждали и смотрели). Но и эти «триста астраханцев» на равных беседовали с экипажами, вникая в устройство техники. Самое главное — стайки мальчишек из соседних дворов впитывали автомобильную культуру. Благодаря их любопытству участников подобных соревнований и просто интересантов будет значительно больше. Вот увидите. Англичане тоже не сразу бросились на раллийные гонки смотреть. Это сейчас они с отмерзшими носами стоят у финишной линии до последнего экипажа. Понадобилось несколько лет.

День второй (участки общей протяженностью 400 км) испытал команды на прочность. Во-первых, уже на первой сушке стало понятно, кто гонял по пескам и знает, как ведет себя машина, а кто только в теории представлял непредсказуемость песчаных участков. Правда, трясло перед стартом всех одинаково — и дебютантов, и старожилков. Во-вторых, несмотря на то, что этап третий, интрига в итоговой таблице сохранялась до последнего момента во всех зачетных классах. Пожалуй, только в SSV Standard преимущество лидера зачета экипажа **Алмаза Магфурова / Александра Кузнецова** было чуть более категоричным. Но пойдите и объясните это барханам — Большому брату и Африке. Уже на первых километрах дистанции из-за технических проблем остановился экипаж **Эдуарда Николаева**. В-третьих, именно этот день, на мой взгляд, показал прямую зависимость проведенного на участке времени от мастерства пилотов и опыта штурманов. Даже контрольные точки экипажи проезжали по-разному: кто-то срезал и был вынужден вернуться (спутниковое оборудование не обманешь), кто-то явно перестраховался и сделал лишний крюк, кто-то вообще

В 2020 году

Can-Am X

Race пройдет

в Башкирии

и Татарстане

на отдельных отрезках полагался не на роадбук, а на следы впередиидущих вездеходов. Есть пример. В этом году, согласно легенде, экипажи не должны были штурмовать Большого брата, пройти по касательной. Так все и происходило. Пока в ситуацию не вмешались блогеры, прочертив пресс-карами следы на бархане. Сработало. Кибитки полетели на дюну, засыпая прессу и зевак песком.

На гонке две сервисные зоны — одна недалеко от бивуака, вторая в районе поселка Солёный, до которого по асфальту придется «пилить» километров 110. Сервисные зоны и зоны заправки предусмотрены после каждого скоростного участка. Механики спокойны и расслаблены. С появлением кибитки настроения меняются. Машину окружают несколько человек: решения о замене той или иной детали принимаются мгновенно. Работают как часы. Короткие реплики: «Подняли», «Опустили», «Миша, ставь быстрее, время идет», «Крутите», «Чертовы пещки». Количество механиков в команде варьируется в зависимости от бюджета (от 5 — 6 млн рублей и до бесконечности) и поставленных задач. Между «сушками» пилоты приходят в себя. Вестибулярный аппарат под постоянным напряжением, особенно, у штурманов, которым постоянно приходится смотреть в роадбук. Отсюда и знаменитая на Can-Am шутка: «Меня укачало, конечно, но шлем я все равно не снимал».

День третий. Всего-то два СУ. И колючки уже не такие жесткие, и солнце не такое палящее. Но экипажи по-прежнему быстрые. И они бьются даже за секунды. Надувная дуга финиша. Стоим на холме, на заросших

А еще **Астрахань** — это Астраханский кремль на острове, омываемом водами Волги, Кутума и Царева ерика, на самом высоком его холме — Заячьем бугре. Строительство велось в 1580 — 1620 годах. Это целый ансамбль памятников из 22 объектов. Протяженность стен Кремля — 1487 метров. Высота стен — от 3 до 8 метров, толщина — от 5 до 12 метров. ■

травой проржавевших рельсах и ждем первых. Летят. Особые эмоции, когда сотни километров за плечами, а сложная навигация внесла коррективы в таблицу. Самый запоминающийся комментарий: «Мы шли достаточно ровно все время, машину растрясли, конечно. Одно время думал, пусть меня за барханом лучше похоронят. Потом привык. Неужели прошли до финальной!».

Наблюдал за экипажем **Ирека Миннахметова / Евгения Павлова**, лидировавшего по итогам второго дня, но навигационная ловушка, в которую они попали на шестом спецучастке, не позволила им подняться выше третьего места в категории Абсолют. Победу в самом престижном зачете празднует экипаж **Федора Воробьева и Кирилла Шубина** (кстати, по итогам второго дня они занимали третье место). Шубин взрастил уже нескольких победителей и признан «Почетным учителем Can-Am X Race». А для Воробьева, стартовавшего на квадросерии Can-Am в 2015 году, это первая победа. Второе место в Абсолюте завоевал экипаж Сергея Карякина и Антона Власюка, эти спортсмены не пропустили ни одного сезона Can-Am и выигрывают практически во всех зачетных категориях.

Труднее всего трасса 3 этапа далась квадроциклистам — участникам зачета ATV. Победитель этапа **Владимир Макеев** справился с поставленной задачей за десять часов. Для сравнения: Воробьев / Шубин прошли эту же дистанцию за 7,5 часа. В SSV Standard только два экипажа из пяти стартовавших смогли пересечь финишную черту (все итоги смотри «Результаты соревнований»).

Кибитка рвется в бивуак. Привычно «топишь» по песку, подвеска «глодает» шероховатости, руль не рвется из рук, а покладисто отрабатывает повороты. Веду расчёты, я же из делового издания. Серийный турбированный Can-Am Maverick X3 стоит меньше 3 млн рублей. Конечно, для Кубка России его надо «дотягивать», есть требования по установке спортивных сидений, усилению каркаса. Дополнительные расходы. Но ведь есть еще категории SSV Standart и SSV Sport. Там и литрового двигателя достаточно. Кто знает. Мимо, в сторону степи бежит механик.

— Ты куда? Твои финишировали.

— Трубу потеряли. А нам машину готовить на следующий год.

Гонка продолжается, даже после финиша. ■

Екатеринбург, храм, 13-е

13 октября в Екатеринбурге на 51 опросном участке прошло общегородское голосование за выбор места для строительства собора Святой Екатерины. В конечном списке значились всего два участка: на месте бывшего приборостроительного завода и за Макаровским мостом. Когда верстался номер, официальные итоги нам не были известны, хотя и сомнений не вызывали. Напомним, конфликт вокруг строительства храма святой Екатерины в сквере на Октябрьской площади радикально обострился ровно полгода назад: 13 мая около двух тысяч протестующих оттеснили полицию, повалили ограждение будущей стройплощадки и заняли сквер. Представляем хронику последнего месяца борьбы за право горожан на выражение собственного мнения — на страницах в соцсетях депутата гордумы и члена рабочей группы по проведению опроса Константина Киселева.

13 сентября

<...> Диалог с обществом, диалог с Екатеринбургом закончился. Не нужны жители Екатеринбурга власти. Мы с вами чиновникам только мешаем. На наше мнение плевать хотели. Зачем с нами что-то обсуждать? Зачем нам рабочая группа по опросу, куда удалось завести десять представителей настоящего, народного, активного Екатеринбурга?

27 сентября

Итоги недели, начиная со встречи с Губернатором Свердловской области (ГСО) Евгением Куйвашевым, которую организовал председатель Гордумы Игорь Володин. По пунктам. 1. На встрече с ГСО четко было заявлено, что нам надоели обман и манипуляции со стороны Администрации города и А. Высокинско-го, и потому мы вышли из состава рабочей группы по опросу. <...> 2. Стало еще более очевидным, что инвесторы хотят строить на месте приборостроительного завода. Здесь прозвучали две важные темы. Алексей Беззуб заметил: а зачем тогда опрос? Ксения Бакланова очень точно сформулировала: Екатеринбург устал от вранья, пусть инвесторы откровенно скажут, что хотят. <...> 3. Стало ясно, что в любом случае будет новый проект, созданный с учетом нового места, что общественные пространства затронуты не будут, что параллельно пройдет реконструкция литературного квартала. 4. ГСО обещал и следующие встречи, когда будет предмет для обсуждения (опрос, проект и т.п.). Сформулировали вопрос о присутствии СМИ. Ответ: нет никаких проблем. <...>

7. Теперь моя позиция: сквер не просто отстояли, но спасли и другие зеленые зоны. <...> Итог: должны решить проблему с непродуманным грядущим благоустройством.

<...> помимо проблемы зеленых зон в повестку вошла тема прав горожан на свой голос, на свое мнение. В этой связи, мне не нравится, что всего две площадки, что нет графы «против всех вариантов» <...>

<...> ОПРОС — ХОРОШЕЕ ДЕЛО. Опрос — стратегический выигрыш. Пусть выигрыш не на 100%, но на 90% точно. Такой опрос — уникальный, если не единственный, пример решения спорной ситуации в современной России. И эту практику нужно закреплять. Пусть опрос пройдет не совсем так, как хотелось, с не всегда проработанными документами, в спешке, но опрос — стратегический выигрыш всех горожан. <...>

Можно сетовать, жаловаться, стенать, ругать. Мне кажется, что лучше делать, стараться выжать максимум из любой ситуации. Пока мы в однозначном плюсе. 2 процента, которые верили в победу, превратились в 100-процентную уверенность в том, что сквер сохранится. Теперь нужно 2 процента тех, кто заинтересован в опросе превратить в 100 процентов тех, которые в следующий раз скажут: а почему не спросили нас? Где опрос или референдум? Мы не позволим решать за нас! <...>

1 октября

<...> почему опрос так важен? Почему бы не бросить это дело, пустив на самотек? Зачем, если и так все решено? Зачем тратить 6 миллионов из бюджета? Все верно. Вопросы справедливы. Но еще раз подчеркну, важно закрепить процедуру опроса референдумного типа в правовых актах, важно сделать практику опросов нормой, важно не отучать людей от голосования, а приучать к нему, важно вернуть людям их право на волеизъявление по любым вопросам, важно вернуть городу достоинство.

3 октября

<...> Поступает информация, что началось принуждение бюджетников к голосованию за участок на приборостроительном. Не понимаю. Одни делают все, чтобы опрос был легитимным, чтобы в городе был мир, чтобы опросные демократические практики укоренились в Екатеринбурге, чтобы доверия и честности было больше, другие зачем-то легитимность опроса пытаются подорвать с помощью административного давления. Воистину, ум имеет пределы, глупость безгранична. <...> Данные опубликую обязательно. <...> И такие опросы — еще один из ресурсов контроля за опросом. Еще одна цивилизованная практика.

7 октября

об опросе. <...> Если кратко, то пока лидирует площадка на месте приборостроительного. Объяснение простое — за нее агитируют. <...> 1) Мотив голосования за площадку за Макаровским мостом «из вредности», «чтобы не построили», «против олигархов», «против церкви» <...> респондентов практически отсутствует. Это я к тому, что иногда, судя по ленте в ФБ, кажется, что буквально все настроены протестно. Оказалось, что не так. <...> 2) Для меня стало открытием, что площадку за Макаровским часто выбирали жители микрорайонов, находящихся рядом с ней. <...> Они

хотят Храм «у себя». При этом, любопытно, что Храм нужен не столько сам по себе, сколько из-за потенциального благоустройства родной жителям территории. <...> 3) Мотивы голосования за приборостроительный: центр (основной фактор выбора), заводы нужно выносить за город (?), красиво будет, метро близко <...>, рядом нет жилых домов, можно гулять пешком, зато сквер останется, площадка свободна, ближе к историческому месту, площадка принадлежит УГМК и т.д. 4) Основной мотив голосования против приборостроительного — нужно что-то сносить. оказалось, тема сноса чего бы то ни было весьма болезненная для Екатеринбурга. <...> Это для размышлений на перспективу. В этой связи вновь могу сказать простую вещь: снесите — покажите картинку «во имя чего». Только так негатив можно снять. <...> И так. Особой конфликтности пока не наблюдается. Нет такого, что, если не мой выбор, то война. Война, похоже, только в головах некоторых чиновников администрации города и оголтелых традиционалистов, пытающихся превратить демократическую процедуру опроса в очередной бой, в котором нужна победа любой ценой. Победа <...> фактически над горожанами, которые осмелились иметь свое мнение. Я же не устаю напоминать, опрос — уже победа горожан над заскорузлостью власти, уже шаг вперед в легитимации демократических практик.

9 октября

<...> Горизбирком <...> подготовил Постановление «О порядке установления результатов опроса». Проще говоря, о том, как будут считать голоса. <...> Из важного: будет открытое погашение неиспользованных опросных листов; опечатывание ящиков с участием наблюдателей; опечатывание ящиков перед отправкой в горизбирком. Вновь с участием наблюдателей; сопровождение ящиков при доставке; присутствие наблюдателей при подсчете голосов, то есть наблюдатели будут на всех этапах и смогут контролировать весь процесс. И повторю, можно критиковать, можно ругаться, можно игнорировать, но лучше отрабатывать все процедуры на будущее. Уверен, что те нормы, которые сегодня установлены постановлениями горизбиркома, завтра будут внесены в новый проект общего документа, регулирующего процедуру опроса, и будут закреплены уже Гордумой. Опросы, учет мнения людей в иных формах должны стать нормой. Так и будет. ■