

# ВЕДОМОСТИ



Подписка по телефону 8 (495) 232 1753

№ 103  
(5262)**ТЕХНОПАРК НА ДВОИХ**

Capital Group участвует в строительстве крупного технопарка под Зеленоградом вместе со столичной мэрией

→06

**ВЕТЯКИ ОЧИСТЯТ НЕФТЬ**

«Зарубежнефть» и бельгийская DEME намерены построить морской ветропарк во Вьетнаме. Строительство может стоить до \$3 млрд

→07

**ПЯТЬ МОДЕЛЕЙ РАБОТЫ**

Сейчас у компаний есть выбор – возвращать команду в офис, оставить на удаленке или перейти к новой модели организации рабочей среды

→12

**ВЫШЛИ ИЗ МОДЫ, НО НЕ ИЗ ОБРАЩЕНИЯ**

Хотя текстовые коммуникации переместились в мессенджеры, списывать SMS со счетов еще рано

→08

## «Сибур» дополнит реальность заказчика

Татьяна Исакова

**Нефтегазохимический холдинг «Сибур» выходит на IT-рынок с промышленной системой дополненной реальности**

«Сибур» начнет продавать промышленные системы с элементами дополненной реальности (augmented reality, AR), рассказали «Ведомостям» в компании. Продукт, изначально разработанный «Сибуром» для собственных нужд, позволяет удаленно контролировать производственные процессы и работу промышленного оборудования, объяснил его представитель: «Это сокращает издержки за счет высвобождения рабочего времени сотрудников».

Комплекс AR в интерпретации «дочки» «Сибура», «Сибур диджитал», состоит из так называемых очков дополненной реальности – камеры и экрана, на который выводится необходимая работнику информация, все это крепится на каску работника так, чтобы экран находился в поле его зрения.

«Очки дополненной реальности в данном случае представляют собой не привычную конструкцию из двух линз в оправе, а небольшое устройство, закрепленное на голове или каске сотрудника так, чтобы он видел не только экран, но и приборы, с которыми работает, – объясняют в «Сибур диджитал». – Дополненная реальность заключается в том, что на дисплей выводится нужная информация об устройстве или видеоконференция с экспертом и коллегами». Основ-



Людам на производстве нужно видеть информацию об оборудовании, наблюдать за технологическим процессом, делиться этой информацией с коллегами, подключенными удаленно / СИБУР

ное назначение AR-комплекса – проведение онлайн-консультаций на производственных объектах, объясняют в компании.

Людам на производстве нужно видеть информацию об оборудовании, с которым они работают,

наблюдать за технологическим процессом, делиться этой информацией с коллегами, подключенными удаленно, и иметь при этом свободные руки, рассказывает представитель «Сибур диджитал» Георгий Прутковский: «На экран

очков при консультации выводится, к примеру, схема прибора или цифровая указка, так сотрудник может максимально оперативно получить помощь в решении той или иной задачи, не отрываясь от работы». Такая организация рабо-

ты позволяет снизить количество командировок и выездных консультаций, техосмотр оборудования можно проводить удаленно, основываясь на передаваемом камерой изображении, объясняют разработчики. →06

## В инфляции зазвучал металл

Василий Милькин  
Денис Ильюшенков  
Ксения Потаева

**Больше полугода цены на металлы и продукцию из них били рекорды, повлияв на инфляцию в России. «Ведомости» разбиралась, как это отразилось на различных отраслях экономики**

Ситуация на рынке металлов в последние месяцы напоминает боевые сводки. Производители недооценили спрос, и произошедшее снижение инвестиций в отрасли привело к дефициту и беспрецедентному росту на сырье: с IV квартала 2020 г. во всем мире начался резкий рост цен на металлы и металлопродукцию. Стальная арматура, железная руда и лом черных металлов – более чем в 1,5 раза, рулонная сталь – более чем в 2 раза и т. д. Евразийская экономическая комиссия готовится ввести ограничения экспорта лома за пределы стран ЕАЭС, а китайские власти

под угрозой отзыва лицензий призывают крупнейших производителей и трейдеров сокращать товарные запасы сырья и отказаться от «бычьих» ставок на фьючерсы.

Российские власти обеспокоены ростом цен на металлы не меньше. Только за май, по данным Росстата, цены в обрабатывающих производствах в металлургии в России выросли на 19–32,7%. Из-за роста цен на металлы дорожает продукция всех «металлоемких» отраслей. В мае инфляция достигла 6,02% в годовом исчислении, и Банк России повысил ключевую ставку на 0,5 п. п. до 5,5%.

Точный вклад металлургов в инфляцию оценить сложно, отмечает управляющий партнер аналитического агентства WMT Consult Екатерина Косарева. «Но факт остается фактом: в 2021 г. рост цен на металлы вызвал ударные темпы инфляции, – продолжает она. – В России подорожало многое – от бензина до моркови с картофелем. Сообщения о темпах роста цен на различные товары появляются чуть ли не каждый день. По итогам года мы можем увидеть разгон инфляции до уровней, которые ЦБ РФ будет сдерживать уже сложнее».

**ПОЧЕМУ РАСТУТ ЦЕНЫ**

Причины роста цен на металлы понятны, рассуждает доцент кафедры экономической теории РЭУ им. Г. В. Плеханова Олег Чердниченко: сработали и усилившийся с декабря прошлого года отложенный спрос, не имевший технической возможности его удовлетворения со стороны производителей, и резкое наращивание Китаем потребления металлопродукции, и многое другое. Не обошлось и без спекуляций со стороны трейдеров, говорит Чердниченко. →04



# Единая в пяти лицах

Елена Мухаметшина

**«Единая Россия» утвердила списки кандидатов на выборах в Госдуму. На выборы партию поведут пятеро лидеров списка и 50 губернаторов**

Президент Владимир Путин лично разрешил главную интригу съезда «Единой России» – поведет ли список партии на выборы в Госдуму ее председатель Дмитрий Медведев. Именно Путин, выступавший первым на съезде, сообщил единороссам, что накануне обсудил с Медведевым кандидатов в депутаты Госдумы, и предложил партии общефедеральную часть списка из пяти человек, среди которых их руководителя не оказалось. В итоге первым номером в списке стал один из основателей «Единой России» – министр обороны Сергей Шойгу, о возможном выдвижении которого в составе общефедеральной пятерки «Ведомости» писали в апреле. Вместе с ним партию поведут на выборы министр иностранных дел Сергей Лавров, главврач больницы в Коммунарке Денис Проценко, руководитель фонда «Талант и успех» Елена Шмелева, а также уполномоченный по правам ребенка Анна Кузнецова.

## ЛИДЕРЫ ДЛЯ ВСЕХ

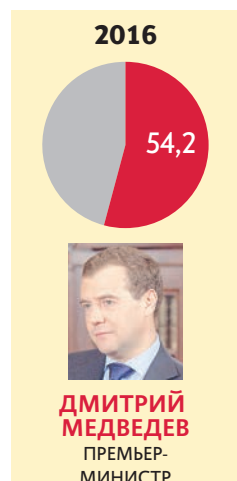
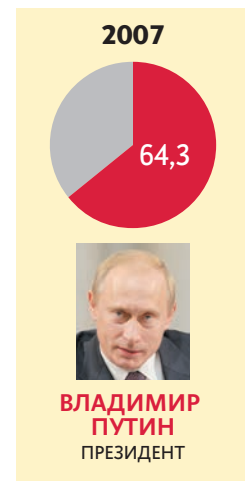
Это решение можно назвать выходящим за рамки традиционного подхода «Единой России»: в последний раз несколько человек из числа ее основателей, среди которых, кстати, был и Шойгу, вели партию на выборы в Госдуму в 2003 г. (см. график), после чего в 2007 г. список возглавлял один лишь Путин, а в 2011 и 2016 гг. – Медведев. До ночи перед съездом обсуждались разные конфигурации общефедеральной части списка, говорит источник в руководстве «Единой России»: был вариант, что единороссов может повести на выборы один человек, тройка или пятерка. По словам этого собеседника, Путин лично работал со списком кандидатов.

Президент на съезде обозначил основной мотив избирательной кампании, сказав, что «Единая Россия» – это прежде всего партия социальной направленности, говорит руководитель фонда ИСЭПИ Дмитрий Бадовский: «Собственно, из этого и вытекает, что на выборах



Сергей Шойгу поведет «Единую Россию» на выборы в Госдуму вместе с товарищами по партии и беспартийными / ЕВГЕНИЙ РАЗУМНЫЙ / ВЕДОМОСТИ

Кто вел «Единую Россию» на выборы



РЕЗУЛЬТАТ, %

ИСТОЧНИКИ: ЦИК, СМИ

она должна выступать не как «партия власти», а как «партия общества», представляющая основные социальные группы, отражающая актуальные для людей социальные запросы и выдвигающая в парламент представителей соответствующих

социальных сред». Исходя из этих подходов и сформирована общефедеральная часть списка, говорит он.

Ставка делается на самых популярных министров, отвечающих за оборону и внешнюю политику,

где успехи для электората очевидны, отмечает политолог Кирилл Петров: «Вряд ли Шойгу и Лавров [в случае избрания] сложат министерские портфели ради Госдумы в инициативном порядке, такой вариант перехода на руководящие позиции в Госдуму возможен, только если внутри путинской элиты будут масштабные рокировки, затрагивающие интересы и зоны влияния наиболее влиятельных лиц из окружения президента. При этом пятерка выглядит сведенной технологически «для повышения результата на основе традиционной агитмашины партии власти», считает Петров.

## ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Ставка на чиновников сделана на уровне регионов. В отличие от 2016 г., когда на выборах в Госдуму список партии был разбит лишь на 36 региональных групп (17 из которых возглавляли губернаторы), теперь список разбили на 57 групп. Их лидерами стали 50 действующих губернаторов, причем в некоторых региональных группах, объединяющих соседние регионы, губернаторов сразу несколько, и они следуют в группе друг за другом. Например, группу, объединяющую Ленинградскую и Псковскую области, возглавили главы этих регионов Александр Дрозденко и Михаил Ведерников.

Большое число групп повышает конкуренцию между территориями, считает политолог Александр Кынев: «Кто обеспечит больший результат, тот и получит больше мандатов (места в Госдуме достаются представителям региональных групп в списке партии, которые набрали большее количество голосов. – «Ведомости»). Такое количество групп рационально для тех партий, которые рассчитывают на большое количество мест». Не все губернаторы, возглавившие группы, имеют высокий рейтинг, отмечает Кынев, но у них появляется личная ответственность за результат: «Если они не участвуют в выборах, то не несут за это ответственность. Здесь же нужно мобилизовать вертикаль и обеспечить результат выборов в регионе».

В самую большую региональную группу вошло сразу девять дальневосточных регионов. Традиционно результаты «Единой России» на Дальнем Востоке ниже, чем где-либо еще в России, за исключением Москвы и Петербурга. Эту «супергруппу» возглавил вице-премьер, полпред президента на Дальнем Востоке Юрий Трутнев. По словам собеседника, близкого к адми-

нистрации президента, полпреда достаточно по главе группы, к тому же в такую большую группу нельзя было поставить одного губернатора и не поставить остальных: «Делать список «паровозов», которые бы соревновались, кто за кем идет, перебор». Группу на Урале возглавил полпред президента Владимир Якушев.

## НЕОЖИДАННЫЕ КАДРЫ

В списке нашлось место и отставникам. К примеру, в списке оказался экс-глава Тувы Шолбан Кара-оол. Экс-глава ЯНАО, бывший министр природных ресурсов Дмитрий Кобылкин также пошел на выборы, группу по Ульяновской области возглавил экс-глава региона Сергей Морозов.

Среди кандидатов в списках есть и неожиданные фигуры. На восьмом, считающемся непроходным, месте в списке по Московской области оказался заместитель управления президента по внутренней политике Денис Степанюк. Собеседник в партии говорит, что это сделано с расчетом на то, что в случае необходимости Степанюк мог бы получить мандат. В группе по Татарстану на пятом месте оказался экс-министр труда Максим Топилин, а в группе по Пензенской области – замминистра труда Ольга Баталина, которая в 2020 г. перешла в правительство из Госдумы.

При этом партия выставила только 220 кандидатов по одномандатным округам, освободив пять округов, хотя секретарь генсовета Андрей Турчак обещал, что единороссы закроют все округа своими кандидатами. Один из округов – в Адыгее, где традиционно выдвинется депутат Госдумы Владислав Резник, округ в Тамбовской области, который, говорит «Ведомостям» источник, близкий к АП, «отдадут» председателю партии «Родина» Алексею Журавлеву, а также три округа в Москве – Ленинградский, который «отдан» депутату Госдумы от «Справедливой России» Галине Хованской, Медведевский (там может выдвинуться актер Дмитрий Певцов) и Преображенский (в этом округе будут выдвигаться Анатолий Вассерман от «Справедливой России», Сергей Обухов от КПРФ и Лев Шлосберг от «Яблока»). Заместитель секретаря генсовета «Единой России» Сергей Перминов сказал, что отказ от этих пяти округов – это осознанное решение: «Там выдвигаются кандидаты, которые схожи с нашими по взглядам на будущее страны».- В ПОДГОТОВКЕ СТАТЬИ УЧАСТВОВАЛ МАКСИМ ИВАНОВ

# Неопасный консерватор

Глеб Мишутин

На посту президента Ирана Рухани Хасана сменил ультраконсерватор, председатель Верховного суда Ибрагим Раиси. На выборах 18 июня за него проголосовали 61,9% избирателей, 8,4% голосов получил его оппонент, реформатор Абдольнасер Хеммати из лагеря Хасана. Как пишет агентство Reuters, победой Раиси обязан поддержке аятоллы Али Хаменеи, который с 1989 г. фактически возглавляет страну. По

данным правозащитной организации Amnesty International, в 1988 г. Раиси заседал в так называемых комиссиях смерти, которые во внесудебном порядке приговорили к смерти более 5000 иранских политзаключенных, среди которых было много боевиков и активистов антиправительственной Организации моджахедов иранского народа. В 2009 г. с одобрения Раиси было подавлено Зеленое движение, протестовавшее против переизбрания на второй срок консервативного президента Махмуда Ахмадинежада.

На избрание Раиси резко отреагировал премьер-министр Израиля Нафтали Беннет. Он назвал израильское руководство «режимом палачей» и заявил, что Израиль не позволит Тегерану заполучить ядерную бомбу. «Выбор Раиси – это сигнал для мировых держав о необходимости проснуться перед возвращением к ядерной сделке и понять, с кем они ведут дела», – подчеркнул Беннет. Реакция США была более сдержанной. Вашингтон в своих интересах намерен вести переговоры по

ядерной сделке с любым иранским правительством, сообщил представитель американского госдепартамента.

Как отмечает научный сотрудник Центра международной безопасности ИМЭМО РАН Дмитрий Стефанович, новое иранское руководство, скорее всего, будет прагматично подходить к такому важному для страны вопросу, как возобновление ядерной сделки 2015 г.: «Иран находится под жесткими санкциями. Возобновление торговли с Европой, разморозка

некоторых активов – все это нужно стране». США покинули соглашение о ядерной сделке, снимавшее санкции против Ирана в обмен на отказ от обогащения урана выше определенного уровня, при президенте Дональде Трампе в 2018 г., а администрация президента Джо Байдена обещала вернуться к обсуждению договора. Но если переговорный процесс зайдет в тупик, Тегеран может принять ряд жестких решений, к примеру о развитии ракетной программы, считает эксперт.-



20idei.ru

## ИДЕИ ПО РАЗВИТИЮ РОССИИ

ХОРОШАЯ ИДЕЯ СОСТОИТ  
ИЗ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА МАЛЕНЬКИХ ИДЕЙ

РЕКЛАМА



# Умное голосование может стать уголовным

Константин Гликин

**Команда Алексея Навального не остановила сбор средств на «Умное голосование», несмотря на признание других организаций политика экстремистскими. Финансовая поддержка проекта может оказаться рискованной, говорят эксперты**

Финансовая поддержка «Умного голосования» (УГ), организованного экс-сотрудниками ФБК (включен в реестр НКО-иноагентов), и «Штабов Навального» после запрета этих организаций судом как экстремистских может грозить уголовным преследованием, считают опрошенные «Ведомостями» юристы. 17 июня в Instagram Алексея Навального появился призыв поддержать УГ – интернет-проект, с помощью которого сторонники политика перед выборами указывают на наиболее приемлемых, с их точки зрения, кандидатов.

## СВЯЗЬ С ЗАПРЕЩЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Открытых сведений о владельцах доменного имени сайта УГ нет. Оператором проекта УГ выступает ООО «Страна приливов», а ФБК и «Штабы Навального» не имеют к ООО никакого отношения, заявил «Ведомостям» адвокат из «Команды 29» Максим Оленичев, один из представителей защиты теперь запрещенных организаций. К тому же создание проекта УГ не вменялось ФБК и «Штабам Навального» в вину в процессе, сказал адвокат. При этом, согласно данным kartoteka.ru, гендиректором и владельцем ООО «Страна приливов» является Евгений Замятин, который в материалах ФБК фигурировал как юрист организации. Экс-директор ФБК Иван Жданов не ответил на запрос «Ведомостей» о рисках для УГ и его жертвователей (их число не называется) в связи с тем, что этим проектом занимается бывший сотрудник признанного экстремистским фонда.

Оленичев признает: в ситуации «произвольного правоприменения» нельзя исключить рисков для жертвователей проекта УГ, поскольку государство может «попробовать инициировать проверки и попытаться возбудить уголовные дела» в отношении тех, кто после 9 июня финансирует проекты, созданные

ранее ФБК или «Штабами Навального», но перешедшие под управление к другим лицам. Это может произойти, если следствие докажет, что УГ – это продолжение деятельности признанных экстремистскими организаций, поскольку в их реализации участвуют сотрудники или представители ФБК или «Штабов Навального», хотя, по словам адвоката, таких доказательств нет.

## ОСОЗНАННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Если следствие докажет связь УГ с запрещенными организациями, то в отношении жертвователей может быть возбуждено дело за финансирование экстремистской деятельности по ст. 282.3 УК (до восьми лет лишения свободы), говорит Оленичев. Как уголовно наказуемое деяние может расцениваться направление донатов лишь после признания организации экстремистской, считает управляющий партнер юридической компании AVG Legal Алексей Гавришев: «А учитывая, что между ФБК и сборами на УГ прослеживается возможная взаимосвязь и аффилированность, полагаю, правоохранителями и судом подобные пожертвования могут трактоваться как предоставление средств организации экстремистской направленности».

В случае внимания правоохранителей к УГ вопрос будет заклю-

чаться в субъективной оценке действий лиц, которые совершают перечисления средств, говорит партнер фирмы «Рустам Курмаев и партнеры» Дмитрий Горбунов. То есть следствию придется доказывать целевое назначение перевода и, к примеру, факт расходования пожертвований именно на деятельность тех организаций, которые судом были квалифицированы по аналогии с ФБК как экстремистские, считает он.

Верховный суд трактует как уголовно наказуемые любые действия по продолжению экстремистской деятельности, говорит управляющий партнер петербургского офиса коллегии адвокатов Pen & Paper Алексей Добрынин. А так как УГ позиционировалось прежде как проект ФБК, посты и репосты с призывами к участию в УГ могут быть интерпретированы правоохранителями как возобновление деятельности организации, которая ранее была запрещена судом, т. е. может трактоваться как организация деятельности экстремистской организации (ст. 282.2 УК).

## ИЗБИРАТЕЛИ В БЕЗОПАСНОСТИ

Кандидатам и избранным депутатам, которых поддержит УГ, по нынешнему законодательству ничего не грозит. Экс-глава штаба

Навального в Новосибирске Сергей Бойко отмечает, что поддержанные УГ кандидаты становятся известны за два дня до голосования, когда сняты с выборов их уже нельзя по закону, поэтому каких-то рисков для них он не видит. Экс-руководитель штаба Навального в Чебоксарах Семен Кочкин считает, что власти могут попытаться лишить мандатов людей, которые могут избраться при поддержке УГ, если проект признают экстремистским.

Правовых механизмов для лишения мандата за поддержку со стороны экстремистов нет, говорит эксперт по избирательному законодательству Антон Рудаков, тем более что сам кандидат согласие на такую поддержку не дает и не всегда о ней знает. Еще один эксперт по избирательному законодательству – Роман Смирнов считает, что у кандидата всегда останется вариант доказать в суде, что он не имеет отношения к УГ, даже если силовики докажут связь проекта с запрещенными организациями. Добрынин отмечает, что последний для избирателей голосование по рекомендации проекта сейчас также не несет, поскольку право голосовать за любого кандидата независимо от мотивов его выбора гарантировано 32-й статьей Конституции. – В ПОДГОТОВКЕ СТАТЬИ УЧАСТВОВАЛИ МАКСИМ ИВАНОВ И ТАТЬЯНА ИСАКОВА

ВЕДОМОСТИ

## практика

Спонсор сессии

**a — pro**  
LEGAL DEFENCE

При участии

**ФИНАНСОВЫЕ РАССЛЕДОВАНИЯ  
И СУДЕБНЫЕ ЭКСПЕРТИЗЫ**  
АНО Экспертно-правовой центр

**Criminal  
Defense  
Firm**

## ПОДЗАЩИТНЫЙ БИЗНЕС

КОНФЕРЕНЦИЯ ИЗ ЦИКЛА «ВЕДОМОСТИ. LEGAL<sup>1</sup>»  
22 ИЮНЯ 2021, МОСКВА, «Марriott Роял Аврора»

### СРЕДИ СПИКЕРОВ



**АЛЕКСЕЙ АНДРОНОВ**  
Главный юридический советник,  
«Мегаполис»



**ВИКТОРИЯ АРУТЮНЯН**  
Руководитель направления по управлению правовыми рисками,  
«Черкизово»



**СЕРГЕЙ ЕФИМОВ**  
Управляющий партнер,  
«Финансовые расследования и судебные экспертизы»



**АНТОН МАЛИКОВ**  
Адвокат уголовной практики,  
адвокатское бюро A-PRO



**ОЛЬГА МАТРОН**  
Начальник юридического отдела по сопровождению продаж и логистических операций,  
«Сибантрацит»



**АЛЕКСЕЙ НОВИКОВ**  
Управляющий партнер, адвокатское бюро  
Criminal Defense

Руководитель проекта  
Екатерина Плотникова  
e.plotnikova@vedomosti.ru

Реклама и спонсорство  
Ирина Бэшоу  
i.bashaw@vedomosti.ru

Участие в проекте  
Никита Медведев  
n.medvedev@vedomosti.ru

www.praktika.vedomosti.ru  
+7 (495) 956-25-36  
+7 (495) 956-34-58

<sup>1</sup> Правовой

16+  
Реклама



# В инфляции зазвучал металл

01 → Косарева отмечает также вклад в рост цен мягкой денежно-кредитной политики центробанков мира, которые разогнали инфляцию путем масштабного «печатания денег», а также недоинвестирование отрасли в последние годы, которое было продиктовано «зеленой повесткой» и привело в конечном счете к отложенному спросу.

Но главный фактор на рынке – Китай, писали в своем отчете от 2 июня аналитики «Финама», на него приходится уже почти 60% мирового спроса и потребления стали. После ослабления карантина и государственного стимулирования потребительских расходов вырос спрос на металлы, а следом и цены начали расти (см. графики). Среднего индикатора российских цен на металлы и металлопродукцию как такового нет, но с осени 2020 г. Ростат ежемесячно рапортует об их росте в относительном выражении. В ноябре цены на различные виды металлопродукции выросли на 5,2–38,8%, в декабре – на 8,7–11,9%, в январе – на 10,1–36,5%, в феврале – на 13–30%, в марте – на 11,6–26,2%, в апреле – на 11,4–43,8%. В мае рост цен в обрабатывающих производствах составил 19–32,7%, а по рудам и концентратам прочих цветных металлов, не включенным в другие группировки, – 2,4 раза.

Внутренние цены на металлопродукцию следуют за ценами на металлопродукцию и железную руду на мировом рынке, объяснял в интервью «Ведомостям» гендиректор «Северсталь менеджмента» Александр Шевелев. «Также растут никель, цинк, олово, медь, дерево», – подчеркивал он. Но подорожание металлов в России и за ее пределами имеет совершенно разную причину, отмечает аналитик ФГ «Финам» Алексей Калачев. На европейском и североамериканском рынках возникли диспропорции из-за накопленного отложенного спроса, накачанного живыми деньгами, и сокращения складских запасов, и дефицит покрывается за счет импорта, приводя к подъему цен. В России же, подчеркивает аналитик, значительная часть металлургического производства ориентирована на поставки за границу, соответственно, экспортные цены транслируются на внутренний рынок, где спрос далеко не полностью обеспечен государственной поддержкой. А, по оценкам «Металл Эксперта», внутренние цены могут и превзойти экспортные: с учетом роста цен премия внутреннего рынка может вырасти до \$248 за тонну, что значительно выше средних исторических значений в \$50–70.

## КТО ЗАВИСИТ ОТ МЕТАЛЛУРГОВ

«Существует ряд традиционно металлоемких отраслей, – объясняет

Борис Красноженов, руководитель отдела аналитических исследований Альфа-банка. – Рост цен на металл оказывает давление на себестоимость в данных отраслях».

После начала роста цен на металлопродукцию в ноябре 2020 г. первыми тревогу забили застройщики. В декабре 2020 г. Клуб инвесторов Москвы (объединяет крупнейших московских девелоперов с выручкой от \$1 млрд) в письме на имя вице-премьера Марата Хуснуллина пожаловался на резкий рост цен на арматуру: в декабре цены выросли на 50% по сравнению с декабрем. Цены, на которые ссылаются девелоперы, – это цены вторичного рынка в сетях дистрибуции, объяснял РБК источник в одной из крупных металлургических компаний, не отрицая, впрочем, роста цен как такового. И все же цены на арматуру значительно выросли: Хуснуллин потом говорил о росте на 40% в декабре по сравнению с ноябрем.

Цены на московские новостройки прибавили за год почти 25%, и эти цифры в целом отражают сложившуюся тенденцию на первичном рынке недвижимости в масштабах всей России, отмечает Чердиченко из РЭУ им. Г. В. Плеханова. «Конечно, масла в огонь подлила государственная ипотечная программа со ставкой 6,5%, используя которую граждане спешным порядком вкладывали свои накопления в гарантированный актив, – отмечает эксперт. – Но одним из ключевых триггеров роста выступил подорожавший металл».

В себестоимости жилья доля стали и производных от нее находится в пределах 6–7%, отмечает инвестиционный стратег «Арикапитала» Сергей Суверов. Владелец девелоперской компании S.Holding Алексей Шепель говорит, что доля металлов в себестоимости строительства жилья минимальна и составляет 4–5%. Топ-менеджер еще одного крупного московского застройщика утверждает, что с учетом стоимости труб, установки ограждений и закупки кранов она составляет не менее 10%. Президент ГК «Основа» Александр Ручьев говорит, что доля затрат на металл в себестоимости строительства составляет в среднем 10–12%.

А вот с автомобилями уже совсем другая ситуация. Эксперт SBS Consulting Дмитрий Бабанский говорит, что доля металла в себестоимости нового легкового автомобиля среднего класса доходит до 35–40%, из которых примерно треть приходится на металлопрокат для кузова, а остальное – это поковки и литые детали компонентов.

«У нас долгосрочные контракты с металлургами. В течение срока их действия изменение стоимости проката на нас не влияет, – рассказал журналистам 18 июня президент «АвтоВАЗа» Никола Мор, не уточнив детали. – Полностью избежать



Сейчас цены на сталь на мировых рынках и в России выросли приблизительно в 2 раза относительно среднеисторических уровней, но в последние 10–15 дней рост прекратился / АНДРЕЙ ГОРДЕЕВ / ВЕДОМОСТИ

влияния увеличения цен на сырье и на сталь, в частности, на стоимость наших автомобилей мы не можем, потому что «АвтоВАЗ» сам никак не может компенсировать продолжающийся рост цен на сталь. Мы не даем точных цифр, но цены на сталь значительно влияют на розничные цены на нашу продукцию». Представитель «Камаза» рассказал «Ведомостям», что у его компании контракты с металлургами базируются на формульном ценообразовании и при росте цены на металл растут и цены на компоненты, но детали не раскрыл. «С осени прошлого года цены на металлопрокат растут каждый месяц, и никаких обоснованных причин для этого нет, – рассказал представитель группы ГАЗ. – Это ударяет по финансовому положению автомобильных заводов и ведет к росту цен на конечную продукцию».

«На автомобильном рынке средний рост цен только за I квартал этого года составил около 8%, но если взять более широкий временной интервал, то ценовая динамика этого сегмента будет выглядеть на порядок жестче официальных цифр Росстата по инфляции», – отмечает Чердиченко из РЭУ им. Г. В. Плеханова. По его словам, недвижимость и автомобилестроение – это далеко не полный перечень отраслей, испытавших на себе «металлическое инфляционное давление».

Скачок цен на металлы наиболее ощутим для производителей грузового подвижного состава – доля металла в себестоимости грузового вагона с учетом комплектующих составляет 65–75%, следует из данных Института проблем естественных монополий. Первый заместитель председателя Союза машиностро-

тов у судостроительных заводов с металлургическими комбинатами рост закупочных цен уже приближается к 50% и в III квартале продолжится. «С учетом длительного производственного цикла уже сейчас контракты, заключенные в 2020 г., если по ним не будут пересмотрены цены, практически для всех судостроительных заводов из-за взрывного роста цен на металл окажутся убыточными, а некоторые – просто невыполнимыми», – говорит эксперт.

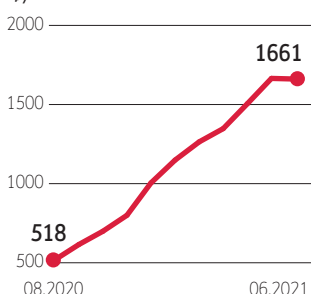
«На находящихся в работе заказах, закладки которых состоялись в 2020 г., рост цен на металлы скажется значительно. С учетом доли стоимости конструкционного металла в общей стоимости строящихся на верфях заказов эффект от удорожания во втором полугодии 2020 г. и в первом полугодии текущего года стоимости листового и сортового металлопроката сопоставим со значениями рентабельности контрактов по гособоронзаказу и гражданскому судостроению, – рассказал «Ведомостям» источник в одной из судостроительных компаний. – Кроме того, без достижения договоренности между верфями и металлургами указанный уровень цен также скажется на снижении рентабельности новых контрактов на строительство кораблей, судов и морской техники».

## КАК РЕАГИРУЮТ ВЛАСТИ

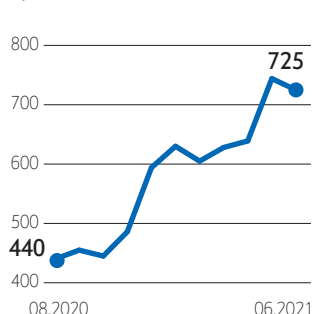
С 2020 г. правительство обсуждает различные меры стабилизации цен на металлопродукцию. После жалоб застройщиков на рост стоимости арматуры для строительства в декабре 2020 г. были введены заградительные пошлины на экспорт лома черных металлов (5%, но не менее 45 евро за 1 т вместо 5%, но не менее 5 евро за 1 т). В мае 2021 г. из-за нового роста цен было принято решение о новом увеличении пошлин на экспорт лома (до 5%, но не менее 70 евро за 1 т). Также Федеральная антимонопольная служба (ФАС) в декабре предлагала ввести заградительные пошлины и на экспорт стальной продукции (13% – на стальную заготовку, 12% – на арматуру). В июне Евразийская экономическая комиссия подготовила два проекта решений об ограничении экспорта лома за пределы стран ЕАЭС – о полном запрете экспорта на полгода и об установлении экспортной квоты в объеме 2 млн т.

В апреле 2021 г. ФАС возбудила три антимонопольных дела – против «Северстали», ММК и НЛМК. Ведомство заподозрило компании в установлении и поддержании монопольно высокой цены на металлопрокат. Кроме того, в апреле ФАС нашла признаки картельного сговора у ряда трейдеров (АО «Сталпромышленная компания», ООО «Сервисный центр металлопроката», ООО

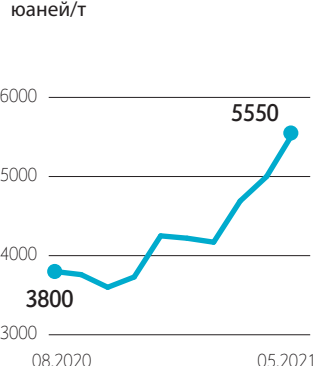
Горячекатаная (рулонная) сталь США на CME Чикагская товарная биржа \$/т



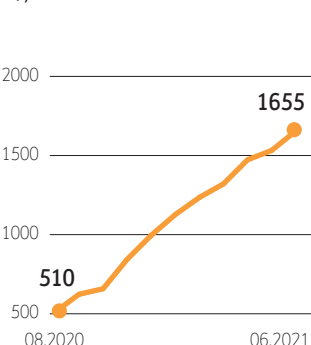
Стальная арматура (SRRc1) Лондонская биржа \$/т



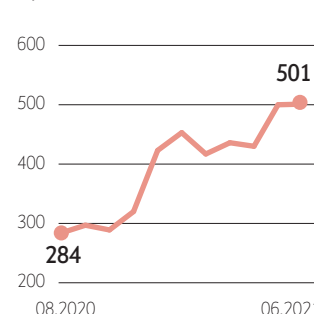
Стальная арматура Шанхай (RB01) юаней/т



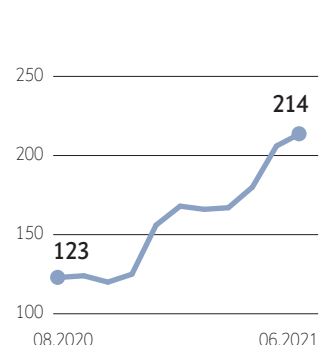
Рулонная сталь США (HRCc1) \$/т



Лом черных металлов на Лондонской бирже (SSCc1) \$/т



Железная руда на CME Чикагская товарная биржа \$/т





«Предприятие «Стройтехцентр», ООО «А групп», ООО «Уралметаллстрой», ООО «Управление комплектаций и снабжения», ООО «Металлоторговая компания «Красо»). Если нарушения при ценообразовании обнаружат, компаниям грозят оборотные штрафы – в худшем случае до 15% полугодовой выручки.

Наиболее ярко по теме цен на металлы выступил первый вице-премьер Андрей Белоусов. «Мы посчитали, что металлурги нас (государство, бюджет) – извините за это слово – нахлобучили в части госкапложений и гособоронзаказа примерно на 100 млрд руб.», – заявил он РБК. После этого Минпромторг РФ и руководители российских металлургических компаний договорились об обеспечении исполнителей гособоронзаказа металлопродукцией по зафиксированной в контрактах цене и заключении с металлургами прямых долгосрочных контрактов по государственному строительству с формульным ценообразованием. Но снижение стоимости металлопродукции для госзаказа – разовая мера, которая не решит проблему комплексно: целесообразнее рассмотреть вопрос о равномерном распределении нагрузки среди добывающих отраслей, отмечает Суверов из «Арикапитала».

Металлурги, «конечно, понимают», что нужно будет возвращать в бюджет сверхдоходы, говорил Белоусов в интервью РБК. «У нас рынок свободный, но государство имеет все возможности установить налоги таким образом, чтобы то, что они получили, у них забрать. Это, я думаю, мы сделаем», – отметил он. Металлурги говорят, что

налоговые поступления от них и так растут. «Мы зарабатываем дополнительные деньги, при этом платим дополнительные налоги, – объяснял в интервью «Ведомостям» гендиректор «Северсталь менеджмента» Александр Шевелев. – Только предприятия ассоциации «Русская сталь» заплатят за первое полугодие 2021 г. около 100 млрд руб. дополнительных налогов. По итогам года металлургическая отрасль заплатит дополнительных налогов относительно прошлого года не меньше 250 млрд руб.».

Но в металлургической отрасли отсутствует привязка налоговых отчислений к динамике цен на руду и сталь, отмечает Суверов. «НДПИ определяется либо исходя из фиксированных ставок в рублях, либо в процентах от себестоимости добычи. При этом экспортная пошлина в отрасли отсутствует, – объясняет эксперт. – В результате наибольший объем выплат приходится на налог на прибыль, который платится по стандартной ставке 20%. Беспрецедентный рост стоимости металлов в 2020 г. обусловил и рост налоговых отчислений. При этом дивидендные выплаты также значительно выросли. Металлургическая отрасль стала одним из лидеров по дивидендной доходности, а общий объем выплат акционерам в разы превышал капитальные затраты».

Белоусов говорит, что лучший способ изъятия сверхдоходов металлургов – это повышение НДПИ. По данным ФНС, налоговая нагрузка на металлургическую отрасль одна из самых низких и составляет 5,4% против 48% у нефтегазовой отрасли и 12,6% у других добывающих

отраслей. Доля валовых налогов (НДПИ и таможенной пошлины) в выручке горнорудных компаний одна из самых низких по отраслям и не превышает 8%, в то время как для нефтегазовых компаний этот показатель варьируется от 40 до 60%, свидетельствуют расчеты Vygon Consulting. Выравнивание ситуации постепенно все же началось. В прошлом году НДПИ при добыче сырья для черных и цветных металлов за счет «рентного коэффициента» вырос в 3,5 раза. Это позволит нарастить поступления в бюджет еще более чем на 100 млрд руб. в 2021–2023 гг.

#### ЧТО БУДЕТ С ЦЕНАМИ ДАЛЬШЕ

В настоящее время цены на сталь на мировых рынках и в России выросли приблизительно в 2 раза относительно среднеисторических уровней, но следует отметить, что последние 10–15 дней рост прекратился, а по ряду видов металлопродукции наметилась коррекция, говорит Красноженов из Альфа-банка.

Масштабную кампанию, направленную на снижение цен на металлы, развернул Китай. Власти КНР прямым текстом приказывают крупнейшим компаниям и трейдерам выбрасывать на рынок все и не создавать складских запасов, угрожая отзывом лицензий. Кроме того, Китай собирается начать распродажу алюминия, меди и цинка из госзапасов. Как отмечает Bloomberg, мировые рынки отреагировали снижением котировок на металлы и железную руду. Корректировке подверглись также котировки акций компаний металлургической

промышленности. Снижение цен может быть временным, как это уже было в 2010 г. с алюминием и цинком, отмечает Reuters: после продаж этих металлов из госзапасов цены на них действительно снизились на некоторый период времени, но уже к середине года возобновили рост, который затем резко ускорился в 2011 г. Если же китайцы намерены добиться существенного снижения цен, им потребуется в течение длительного периода продавать значительные объемы металлов из резерва по низким ценам. Участники рынка скептически относятся к такому варианту развития событий, заключает Reuters.

Но если на мировом рынке цены уже начали стабилизироваться, в России они, напротив, задраны до предела, уточняет Калачев из «Финама». Например, по данным издания «Металл эксперт», «Северсталь» объявила о повышении на 5% цен на горячекатаный лист в рулоне (HRC) в июле по сравнению с июнем до \$1260 за 1 т. Ранее об аналогичном повышении объявлял ММК. При этом на базе FOB стоимость 1 т горячекатаного листа в рулоне на данный момент составляет \$1020 – на 7% ниже, чем в прошлом месяце.

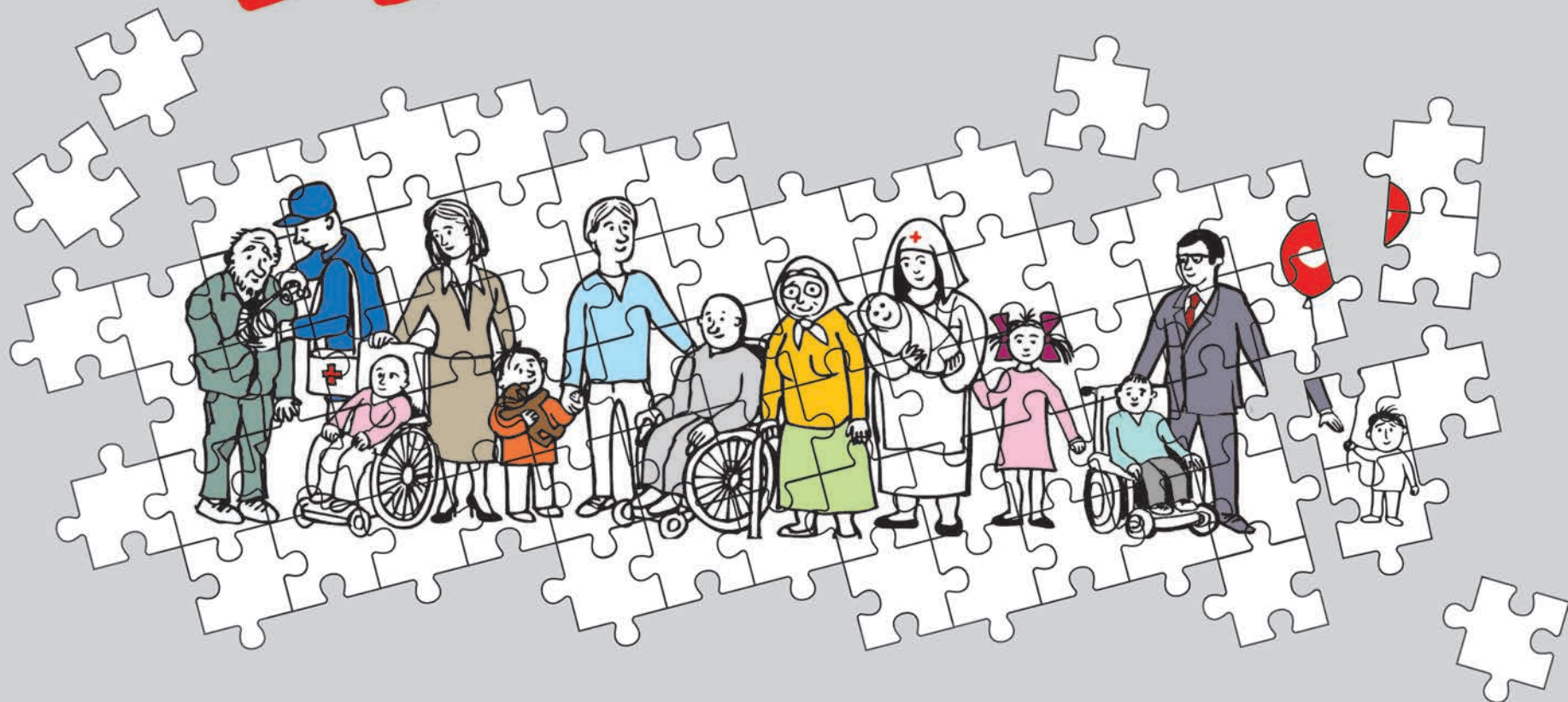
«Российский рынок стали меняется вслед за мировым с некоторой задержкой. Например, российские цены на июль все еще продолжают приближаться к мировым показателям за июнь. Если тенденция на снижение экспортных котировок будет устойчивой, цены для внутреннего рынка также будут пересмотрены, – отметил представитель «Северстали». – Набор ключевых

мер, связанных с долгосрочными прямыми договорными отношениями с подрядчиками, задействованными на ключевых бюджетных стройках и в гособоронзаказе, мы считаем наиболее правильным и эффективным. Мы не видим оснований для какого-то иного решительного вмешательства, нужно просто выполнить эти меры. Ограничение экспорта приведет к большим негативным последствиям, в частности к снижению экспортной выручки, и даст право нашим партнерам по ВТО вводить зеркальные меры и дополнительные ограничения». ММК, «Евраз» и НЛМК отказались от комментариев. «Мечел» не ответил на запрос «Ведомостей».

Если динамика роста цен на рынке металлопродукции сохранится, прогнозирует Чередниченко из РЭУ им. Г. В. Плеханова, правительству придется задействовать все имеющиеся у него рычаги вплоть до ручного управления ситуацией. «Охлаждать внутренние цены на металлы можно несколькими способами, – рассуждает независимый эксперт по металлургии Леонид Хазанов. – На государственном уровне можно пойти на принудительную их фиксацию на определенный срок – действующее законодательство ее не запрещает – либо подписать с металлургами соглашение о временной заморозке цен». В ноябре 2018 г., когда рост цен на топливо в России вышел из-под контроля, правительство выбрало второй способ – зафиксировало цены в соглашениях с нефтяными компаниями. – В ПОДГОТОВКЕ СТАТЬИ УЧАСТВОВАЛ АНТОН ФИЛАТОВ

реклама  
16+

# Без тебя не сложится



ОТПРАВЬ SMS

Милосердие 100

НА НОМЕР

3434

сумма пожертвования –  
100 рублей

**МИЛОСЕРДИЕ**  
ПРАВОСЛАВНАЯ СЛУЖБА ПОМОЩИ

подробнее о нас –  
[Друзьямилосердия.рф](http://Друзьямилосердия.рф)



# Технопарк на двоих

Дарья Молоткова

**Capital Group поучаствует в строительстве крупного технопарка на 150 000 кв. м под Зеленоградом. Вместе со столичной мэрией девелопер потратит на возведение объекта около 6 млрд руб.**

На площадке особой экономической зоны (ОЭЗ) «Технополис «Москва» в бывшей деревне Алабушево рядом с Зеленоградом будет построен крупный технопарк общей площадью до 150 000 кв. м, рассказал «Ведомостям» заместитель мэра Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений Владимир Ефимов. Руководитель департамента инвестиционной и промышленной политики столицы Александр Прохоров уточнил, что проект будет реализован совместно с девелоперской компанией Capital Group. Ее гендиректор Валентина Становова эту информацию подтвердила. Инвестиции в возведение комплекса стороны оценивают в 6 млрд руб. (как они будут делиться между участниками – не сообщается), еще 5,5 млрд руб. вложат будущие резиденты технопарка в создание производств.

«Алабушево» – крупнейшая площадка ОЭЗ «Технополис «Москва»: она занимает в общей сложности более 157,9 га (у нее также есть площадки в Печатниках и на территории промзоны «Руднево» на востоке столицы). По словам Прохорова, там уже работают 27 компаний-резидентов, которые инвестировали в производственные мощности 16,8 млрд руб. Среди них – инжиниринговая компания «Совэлмаш» (выпускает электродвигатели), «Рукэп» (разрабатывает оборудование для Международной космической станции, системы



В районе Алабушево не так много современных технопарков, хотя они сейчас действительно востребованы  
МАКСИМ СТУЛОВ / ВЕДОМОСТИ

навигации для парковок и проч.), «Анкад» (занимается защитой информации) и т. д. Новый технопарк позволит увеличить количество резидентов до 67, говорят собеседники «Ведомостей».

Capital Group специализируется в основном на строительстве жилья премиального и бизнес-класса. Общий портфель компании – 8,2 млн кв. м. Среди ее проектов – The Residences at Mandarin Oriental на Софийской набережной, Capital Towers на Краснопресненской набережной, многофункциональный комплекс «Око» в «Москва-сити» и др. Основной владелец девелопера – Павел Те.

Весной этого года Capital Group сообщила, что будет заниматься

еще и строительством технопарков. В общей сложности девелопер на тот момент планировал возвести более 200 000 кв. м, что позволило бы создать не менее 1500 рабочих мест. Несколько проектов уже заявлено – на Виллюйской улице в Южном Медведкове появится технопарк на 28 000 кв. м, аналогичный объект на 14 500 кв. м будет построен в новой Москве.

Руководитель отдела стратегического консалтинга JLL Юлия Никуличева связывает планы Capital Group по возведению технопарков с новыми правилами оплаты за изменение вида разрешенного использования (ВРИ) участков на территории Москвы,

которые были установлены властями города в конце прошлого года. Согласно им стоимость перевода участков промышленного или сельскохозяйственного назначения под жилье вырастает в 2–8 раз в зависимости от района города. Чтобы получить льготы, девелоперы должны будут создавать рабочие места за счет строительства объектов коммерческой недвижимости. Никуличева подчеркивает, что многие крупные застройщики уже объявили о планах развивать такие объекты. Так, группа ПИК намерена возвести несколько крупных индустриальных парков общей площадью около 100 000 кв. м каждый. Группа «Самолет» также

Кто из девелоперов получит льготы по изменению ВРИ

В прошлом году мэрия Москвы уже заключила два соглашения с девелоперами о создании рабочих мест, говорил ранее Ефимов. В их рамках будет построено более 100 000 кв. м офисов. Речь идет о проектах группы «Пионер» – бизнес-центре «Останкино Business Park» в Огородном проезде и торгово-офисном комплексе в составе транспортно-пересадочного узла «Ботанический сад» на ул. Вильгельма Пика. Инвестиции в них составят 7,8 млрд руб. Третье соглашение было заключено в этом году со структурой Capital Group на строительство технопарка в новой Москве.

хочет строить торговые центры и ритейл-парки на территории своих жилых комплексов. Источник, близкий к одному из участников проекта технопарка в Алабушево, утверждает, что на данный момент реализация этого комплекса не связана с новыми правилами оплаты за ВРИ.

Технопарки сейчас востребованы и сами по себе, говорят опрошенные «Ведомостями» консультанты. Так, директор департамента складской и индустриальной недвижимости Knight Frank Константин Фомиченко отмечает высокий спрос на такие помещения у многих производственных компаний и организаций из сферы научных исследований и разработок, например, для размещения различных лабораторий. С ним согласна и Никуличева, которая добавляет, что в районе Алабушево не так много современных технопарков, хотя такие объекты сейчас действительно востребованы. Новый проект может иметь успех у резидентов, особенно если технопарк будет строиться под конкретную компанию и будет обеспечен всей необходимой инфраструктурой, резюмирует она.

## «Сибур» дополнит реальность заказчика

01 → В 2020 г. использование AR-платформы позволило «Сибуру» сэкономить более 20 млн руб., утверждает его представитель.

Комплекс дополненной реальности работает только с медиаплатформой «Сибура» – набор оборудования и позволяющий пользоваться им софт в базовом варианте стоят от 2 млн руб., говорит представитель компании. Сам по себе комплект из очков, камеры и дисплея стоит \$500–700, рассказывает человек, знакомый с несколькими разработчиками таких гаджетов: «Таковы, во всяком случае, цены на мировом рынке».

Помимо комплекса дополненной реальности холдинг будет предлагать клиентам собственную платформу интернета вещей (IoT),

приспособленную под работу в промышленности, говорят в «Сибуре».

«Востребованность решений такого рода сегодня растет, так как они позволяют оптимизировать затраты на обеспечение работы на удаленных промышленных объектах», – соглашается директор по информационным технологиям ГК «Росатом» Евгений Абакумов.

Современные решения в области виртуальной реальности дают возможность транслировать фотореалистичное изображение, таким образом добиваясь как высокой эффективности в обучении, так и эффекта присутствия, соглашается управляющий партнер Leta Capital Александр Чачава: «Спрос на такие решения будет расти, в частности, из-за эпидемии COVID-19, ведь получить нужную информацию

команда инженеров сможет, не выезжая на объект и не подвергая никого риску заражения». Во всем мире наблюдается тенденция к созданию цифровых двойников самых разных объектов, на которых можно отрабатывать внештатные ситуации, рассматривать возможности модернизации и т. п., – для этого тоже нужны технологии AR, отмечает Чачава.

По данным совместного исследования «ТМГ консалтинга» и Huawei, российский рынок виртуальной реальности (VR) и AR в 2020 г. по сравнению с позапрошлым годом вырос на 16%, достигнув 1,4 млрд руб. По прогнозам авторов исследования, к 2025 г. рынок AR/VR в России вырастет до 7 млрд руб. – в первую очередь за счет внедрения технологии в промышленности.

«AR – один из самых перспективных сегментов IT-рынка, в ближайшие пять лет в России он будет развиваться быстрее всего, его ежегодный прирост составит 50%», – прогнозирует гендиректор «ТМГ консалтинга» Константин Анкилов.

Руководитель проекта Content-Review Сергей Половников считает, что найти покупателей AR-системы «Сибуру» будет непросто: «Экспортного потенциала у проекта пока не просматривается – зарубежные рынки высококонкурентны, свои AR-разработки клиентам предлагают Epson, Bosch, Siemens. Дело даже не в ценах – заказчики таких решений доверяют известным и проверенным поставщикам».

Что касается российского рынка, то интерес той или иной компании к AR-системам зависит от того,

насколько развита ее IT-инфраструктура, ведь без интеграции с системами учета заявок на ремонт и профилактики, планирования и логистики гаджеты с камерами и очками дополненной реальности малоэффективны, указывает Половников: «Компании, у которых уже есть развитая инфраструктура, проще обратиться к уже зарекомендовавшим себя поставщикам. AR-решение «Сибура» может быть востребовано в госкомпаниях и на госпредприятиях, где остро стоит вопрос об импортозамещении».

«В целом сегодня зрелость российских технологических решений в области AR недостаточна, и еще многое предстоит сделать, чтобы отечественные разработки нашли широкое применение», – соглашаются в «Росатоме».





# Деньги решают, но не всё

Во время Петербургского международного экономического форума «Ведомости» провели 3 июня специальную сессию «Регионы: курс на технологическое лидерство» из цикла «Телеком». В дискуссии участвовали игроки цифрового рынка, которые строят сейчас качественно новую экономику

Ведомости Форум

К

урс на технологическое лидерство пока в состоянии поддерживать далеко не все регионы России. Среди них есть отстающие и догоняющие. Достаточно сказать, что уровень развития

только отдельно взятой инфраструктуры связи отличается в разных регионах в 1,5–2 раза – данные и расчеты приведены в презентации ЕУ в интернет-версии этого выпуска «Ведомости Форума» (на [www.vedomosti.ru/forum](http://www.vedomosti.ru/forum)). То есть не всякий регион располагает даже базой, без которой невозможно внедрить современные цифровые решения в разных областях экономики и управления, – достаточным прониженением связи и интернета. Цифровое неравенство и другие – тоже разной глубины – проблемы технологического развития существуют прежде всего

из-за разницы в бюджетах. Сгладить различия призваны федеральные программы (по преодолению цифрового неравенства есть, как известно, отдельная) и проекты, но это не панацея.

Технологическое развитие могут ускорить многие нематериальные факторы – о них говорят участники дискуссии в Санкт-Петербурге на площадке «Ведомостей». Стратегическое планирование, готовность и умение пользоваться экспертизой специалистов, внедрение с помощью тех же специалистов лучших практик – вот что важно и что появляется, если налажен нормальный диалог между региональной властью и бизнесом. Примером такого диалога был в этот раз Пермский край: в разговоре участвовал заместитель председателя правительства Пермского края Алексей Черников.

Гендиректор «Вымпелкома» Александр Торбаков вообще выступил с полемическим заострением: не хватает не денег, а фантазии, идей. И с ним тут же не согласился президент ГК «Ланит»

Филипп Генс: по его мнению, идей оказывается слишком много, когда каждый из 85 регионов подбирает их исключительно под себя. Гораздо удобнее и дешевле поддерживать единые на всю страну решения и федеральные платформы. Так или иначе практически все участники разговора коснулись необходимости при постановке управленческих задач достичь баланса: унификация на федеральном уровне, учет специфики регионов и потребностей муниципалитетов. Соблюдение интересов самого бизнеса во всех отраслях и конечных бенефициаров цифровой экономики, граждан России (так должно быть), – это обязательная программа. А вице-президент «Ростелекома» Валерий Ермаков объяснил, в чем состоит разумный подход к оценке собственных корпоративных интересов телеком- и IT-компаний: эффективная кооперация в крупных программах вместо ненужной конкуренции в мелких темах. На следующих страницах номера мы публикуем наиболее интересные выдержки из дискуссии. ■



# Трудный путь к цифре

Игроки телеком- и IT-рынка обсуждают, как обеспечить в регионах спектр цифровых интересов: бизнеса, властей всех уровней и каждого человека. Бизнесу – расти и зарабатывать, власти – эффективно управлять, людям – удобно жить и пользоваться современными технологиями



АРТЕМ СУЧКОВ

Ведомости Форум

**а**нтон Устименко, партнер, руководитель практики по оказанию услуг компаниям сектора технологий, медиа и связи в России и СНГ EY, модератор: В пандемию возник новый импульс для развития регионов, поскольку там появился спрос на все, что касается инфраструктуры, причем не только цифровой, но и логистики, безопасности, медицины – и не только дистанционно. Но уровень развития цифровой инфраструктуры, по некоторым исследованиям, в отдельных регионах может различаться иногда даже в 2 раза. Что объясняется разницей в стратегии, приоритетах и, безусловно, бюджетах.

Интересно понять: если есть определенный запрос и есть определенный бюджет, как совместить интересы бизнеса и регионов? Причем не обязательно за счет регионов, потому что b2b- и корпоративные программы тоже довольно существенно влияют на развитие территорий.

**Алексей Черников, заместитель председателя правительства Пермского края:** В прошлом году Пермский край в ассоциации более чем с 40 научными заведениями, институтами, НИИ, КБ выиграл грант «Национальной технологической инициативы» (НТИ) на создание центра компетенций «Фотоника». Якорным предприятием стала Пермская научно-производственная приборостроительная компания. На основе этого кластера, объединяющего много компаний, на территории Пермского края создается федеральный центр компетенций (Центр компетенций НТИ по направлению «Фотоника» на базе ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»). – «Ведомости»). На сегодняшний день таких центров [компетенций НТИ по разным направлениям] 16 в Российской Федерации: 14 находятся в Москве и Петербурге и всего лишь два – в регионах. Однако у нас в регионах достаточно серьезный потенциал, который может развивать всю экономику [страны]. Если мы

говорим про телеком и технологии, то фотоника здесь основное направление. Мы, таким образом, не только создаем возможность развиваться и научной среде, и школам, но и формируем задел, который в дальнейшем может принести России существенный вклад для выхода на мировой рынок по этому направлению, – и научных разработок, и продукции.

Пермский край – один из регионов, который по цифровизации занимает лидирующие позиции после таких гигантов, как Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, за счет того, что у нас достаточно большой кластер по IT. Он представлен двумя крупными технопарками. В том числе крупнейшим в России Morion Digital.

С помощью и больших программ, и стартапов мы развиваем наиболее значимые для экономики региона системы управления. Одна из них, например, «Умный лес». Мы ее запустили в прошлом году и рассчитываем, что к 2023 г. будем достаточно четко и прозрачно отслеживать оборот леса.

Что касается развития связи в регионе, у нас достаточно высокий коэффициент покрытия – 97,5%. Но оставшиеся 2,5% – это труднодоступные места и дороги, небольшие населенные пункты. На обеспечение их связью нужно, по предварительным расчетам, порядка 5 млрд руб., одновременно такие деньги мы вложить не можем. Поэтому мы идем небольшими шагами. В прошлом году по нашей инициативе были приняты поправки в закон о связи, и теперь регионы могут вкладывать деньги в развитие связи на дорогах.

Также мы развиваем связь в социально значимых объектах. Мы один из 15 пилотных регионов, которые опережающими темпами оснащают связью все школы, социально значимые объекты в городах и малых населенных пунктах. К 2023 г. у нас будет покрытие 100%.

Практически со всеми операторами у нас есть соглашения – и не только в части телекома, но и в части развития современных сервисов для населения. Предлагаются сервисы, связанные, например, с билетной кассой (у МТС есть такой сервис). У «ЭР-телекома» это системы, связанные с безопасным городом, умным городом.



АНТОН УСТИМЕНКО  
EY



АНДРЕЙ БЕЗРУКОВ  
ФОНД «ЦИФРОВОЕ  
РАЗВИТИЕ»



АЛЕКСЕЙ ЧЕРНИКОВ  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕД-  
СЕДАТЕЛЯ ПРАВИТЕЛЬ-  
СТВА ПЕРМСКОГО КРАЯ

**Андрей Безруков, президент фонда «Цифровое развитие», модератор:** Я хочу задать вопрос Дэниелу Чжоу из Huawei. Расскажите, как вы инвестировали в различные направления и способствовали их развитию в разных странах?

**Дэниел Чжоу, президент Huawei Eurasia:** Цифровая трансформация – действительно стимул развития экономики в различных регионах, значимость телекоммуникационной и IT-инфраструктуры трудно переоценить. Глубина проникновения связи и интернета и устойчивое покрытие – серьезная проблема. Предполагаю, что и в России тоже. И мне было очень интересно услышать предыдущую историю [цифрового] развития региона. Очень здорово, когда на местном уровне операторы успешно сотрудничают [с властями]. На глобальном уровне это редко можно увидеть. Конечно же, все компании хотят регионального инвестирования [со стороны государства].

Huawei использует эффективные облачные технологии и в Китае, и в других странах. Для предприятий любого ранга – крупных, малых и средних – важно понимать, как получать последние обновления и как наилучшим образом использовать эти технологии с экономической точки зрения. Применительно к облачным технологиям я бы сделал упор именно на эти аспекты: понимать, как использовать самые последние, самые новые программы.

Мы также развиваем технологии 5G. Но абсолютно ясно, что, например, эффективное в Китае развитие 5G в других странах может таким не оказаться, потому что страны очень разные.

Когда мы говорим о концепте умного города, относительно Китая всегда приводим пример Шеньчжэня, где численность населения примерно как в Москве и где, например, сейчас 87% общественного обслуживания перешло в онлайн и более 80% населения имеет доступ к телемедицине. Мы, правда, не называем это умным городом, а используем понятие intelligent twins (интеллектуальные двойники). Этот концепт можно внедрять и в других городах, когда мы создаем цифровую платформу, синхронизируем работу агентств и институтов в масштабе всего города, используем базы данных и распределяем их между предприятиями внутри города. Всей этой информацией можно обмениваться на основе новых технологий.

**Антон Устименко:** Андрей [Кузьяев], ваша компания – «ЭР-телеком» – демонстрирует пример регионального развития. Спрос на оптоволоконную связь в последнее время серьезно растет, очевидным образом растет и нагрузка. А сегодня, например, было объявлено [на Петербургском международном экономическом форуме, ПМЭФ, 2–5 июня 2021 г.], что вместе с «Почтой России» вы будете развивать цифровую инфраструктуру. Расскажите, как «ЭР-телеком» относится к региональным проектам и где вы находите баланс между экономикой и развитием, в том числе устранением цифрового неравенства?

**Андрей Кузьяев, президент «ЭР-телеком холдинга»:** Все компании приходят к руководителям регионов, и каждая что-то предлагает. Кроме того, на этом рынке сейчас еще появился «Сбер» со своими технологическими новинками и решениями, и это отлично. В самом деле достаточно высококонкурентная среда. И несмотря на то что мы из Перми, мы даже в Перми чувствуем осторожное отношение нашей любимой администрации. Держат дистанцию. (Улыбается.)

Вчера мы встречались с руководством Красноярского края. Они говорят: удивительно, что в Пермском крае с его калием и нефтью появилась такая компания, как ваша. Уровень развития



телекоммуникаций и IT в Пермском крае означает не просто приход [как и везде в стране] новой цифровой экономики, а появление новой [значимой для региона] отрасли, которая по масштабам в ближайшее время будет сопоставима и приносить доход в региональный бюджет не меньше, чем калий, не меньше, чем нефть.

В Пермском крае мы вокруг нашей компании создали уникальную инфраструктуру – технопарк Morion Digital. Это сейчас крупнейший в Российской Федерации технопарк в городской черте. И это крупнейший частный технопарк. Около 70 000 кв. м и около 6500 рабочих мест, из которых 3500 приходится на «ЭР-телеком», а все остальные – это свыше 50 технологических, IT- и телекомкомпаний, которые или работают с нами, или работают на сопряженных рынках.

«ЭР-телеком холдинг» очень часто называют региональной компанией, но мы на самом деле гордимся тем, что мы пермская компания, наша штаб-квартира – в Перми, я тоже живу в Перми. Хотя при этом мы компания федерального масштаба, недавно мы стали пятой [по выручке и количеству абонентов широкополосного доступа в интернет, ШПД] телекоммуникационной компанией России.

О будущей повестке. Есть несколько слоев проблем региональной трансформации и диджитализации. Первый слой – это отсутствие качественной инфраструктуры. Несмотря на программу устранения цифрового неравенства, несмотря на программу подключения сельских населенных пунктов к интернету. На деле подключение не состоялось: уровень ШПД в стране по-прежнему в пределах 60–70%. И здесь нужно объединять и федеральные ресурсы, и региональные. Комиссия по связи и информационно-коммуникационным технологиям РСПП (Андрей Кузьев – председатель комиссии. – «Ведомости») предложила (и Минцифры поддержало эту инициативу) ввести субсидирование при подключении ШПД в сельской местности.

Есть еще одна серьезная проблема в инфраструктуре. Она связана с тем, что государство очень широко трактует, что такое ШПД. Сегодня и 5 Мбит/с – это ШПД, и 100 Мбит/с – это ШПД. Все-таки важно нормативно закрепить, что такое ШПД. В моем представлении все, что ниже 100 Мбит/с, в сегодняшнем понимании таковым уже не является. И в этом смысле инфраструктура, которая есть сейчас в стране, этому требованию не соответствует.

Со стороны регионов, конечно, хотелось бы более комплексного, масштабного видения того, что такое цифровая трансформация и как регион себя в ней представляет. Сейчас в большинстве случаев мы наблюдаем такую legacy-историю: на что есть деньги, то и будем делать.

Вторая, тоже принципиальная, история – необходимо формировать более высокую специализацию. Нельзя быть лучшими во всем. Так или иначе в будущем рынок сегментируется. Может быть, МТС будет лучшей в искусственном интеллекте или в создании фильмов-сериалов. У каждого, наверное, будет свой сегмент рынка. Извините, я немножечко провоцировал, чтобы было повеселее.

**Антон Устименко:** Александр [Торбахов], а у «Вымпелкома» какие приоритеты развития в регионах? Как находить баланс между прибыльностью проектов, инвестиционной привлекательностью в регионах и бюджетами, которые на это выделяются?

**Александр Торбахов, генеральный директор «Вымпелкома»:** Регионы для нас, безусловно, приоритет, и нам очень нравится импульс, который сейчас существует. Про цифровизацию все говорят уже не только на корпоративном уровне, но и на государственном, муниципальном уровне. Пока, конечно, разговоров больше, чем цифровизации, но надо начать хотя бы с разговора.

Сегодня готово два важнейших компонента, чтобы заниматься цифровизацией чего бы то ни было и регионов в частности. Это технологии, связанные с передачей данных, с хранением данных, с разработкой простых и сложных IT-решений, – все это существует в огромном количестве. И на рынке присутствуют десятки [крупных] игроков, которые готовы все эти технологии интегрировать и делать соответствующие клиентские решения.

Но ограничивающим узким горлом является отсутствие фантазии. Да-да, не денег! Фантазии обычно меньше, чем денег. И здесь нам нужна совместная работа с регионами. Каждый из нас может перечислить десятки примеров успешных внедрений. У «ЭР-телекома» домофоны в разных регионах, у нас в новосибирском Академгородке решение в рамках умного города: дистанционные сборы показаний счетчиков, умное освещение, система обучения, а элементы умного города в Ставрополе – все, что связано с системами безопасности, видеоаналитики, аналогичное решение в Татарстане. Сейчас горячий такой топик решения – Private LTE. Это больше касается крупных корпоративных клиентов, но почему бы и для государственных и муниципальных образований такие задачи не решать?

Я даже подсказал бы простую постановку вопроса: каждое муниципальное образование имеет огромное количество имущества, обеспечивает множество муниципальных сервисов и обслуживает граждан по целому ряду направлений. Но все это можно делать в десятки раз меньшим количеством людей и вообще без бумаги – удобно потребителю и тратится меньше бюджетных денег. Мы в стране



**ДЭНИЕЛ ЧЖОУ**  
HUAWEI INVESTMENT & HOLDING CO., LTD.



**АНДРЕЙ КУЗЬЯЕВ**  
АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»



**АЛЕКСАНДР ТОРБАХОВ**  
ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»

про цифровую экономику разговариваем добрый десяток лет, и, слава богу, «Госуслуги» появились и т. п., но основные процессы все равно как были, так и есть на бумажках. А если спуститься на муниципальный уровень, там вообще немножко каменный век, извините.

**Андрей Безруков:** Вячеслав [Николаев], вам слово, и я бы вытащил для комментария две цитаты. Первую – из рассказа Андрея Равелевича [Кузьева]: когда регионы говорят, что «мы будем делать то, на что хватит денег». Второе – Александр Торбахов сказал: фантазии еще меньше, чем денег. Как и на что в этой ситуации вы инвестируете 1,5 млрд руб. в Пермский край и какой возврат вы хотите?

**Вячеслав Николаев, президент МТС:** В отличие от Андрея [Кузьева] к нам администрация Пермского края лицом поворачивается и без осторожности на нас смотрит. У нас очень много проектов с Пермским краем. Но надо сказать, что в данной дискуссии Пермь не является хорошим «плохим примером», потому что там действительно все лучше, чем в абсолютном большинстве регионов. Мы именно там пилютим видеоаналитику на общественном транспорте (контроль состояния водителя), там у нас большой проект по внутреннему туризму с помощью big data (в этом проекте много регионов, не только Пермь). Я к тому, что фантазия в Перми есть. Но согласен с Александром [Торбаховым], что это далеко не везде так.

Важно, чтобы у регионов было комплексное понимание: а как это будет выглядеть в конце? Потому что как будет выглядеть в конце – это как будет выглядеть для клиента, т. е. для человека. А сейчас это воспринимается по большей части как дотянули базовую станцию, погрузили в зону действия LTE. И цифровизация состоялась. А это не совсем так. Цифровизация – это еще и создание многих услуг, удобных клиенту. В каких-то случаях мы готовы делать [это как компания], в каких-то случаях это нужно делать вместе [с властями]. Например, для устранения цифрового неравенства точно нужны совместные усилия.

Нужно комплексно историю по бюджету смотреть в каждом регионе, потому что тут же аспектов миллион. Не зря упоминал Андрей [Кузьев], что МТС кино снимает. Вот вчера [на ПМЭФе] была мощная дискуссия по рибейтам. Если регион входит в историю рибейтов, есть хороший шанс, что туда будут приезжать снимать кино. Это и для бюджета хорошо, это и для работы в регионе хорошо. И плюс еще в фильм попадают самые интересные места в регионе, улучшается туризм. Самарская область взяла и сменила рейсы, которые они субсидировали, потому что они поняли, что едут отдыхать из других регионов, а не из тех, про которые они раньше думали.



# ЭР-ТЕЛЕКОМ

АО «ЭР-Телеком Холдинг» предоставляет услуги широкополосного доступа в Интернет, телефонии, цифрового ТВ, доступа к сетям Wi-Fi\*, VPN\*, LoRaWAN\*, видеонаблюдения и комплексных решений на базе технологий промышленного Интернета вещей (IoT).

ИНТЕРНЕТ  
ВЕЩЕЙ  
IoT

WI-FI  
PRO

ОБЛАЧНЫЕ  
СЕРВИСЫ

ЦИФРОВОЕ  
ТВ

УМНАЯ  
ДОМОФОНИЯ

СКОРОСТНОЙ  
ИНТЕРНЕТ  
10Gbit

УМНЫЙ  
ДОМ

ЦОД

УМНЫЙ  
ГОРОД

ИНФОРМАЦИОННАЯ  
БЕЗОПАСНОСТЬ

ВИДЕО  
АНАЛИТИКА

ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ

BIG  
DATA  
БОЛЬШИЕ  
ДААННЫЕ

ertelecom.ru

\*Вай-Фай, VPN, LoRaWAN.

Реклама



У нас сегодня [на ПМЭФе] было четыре, по моему, подписание. Все говорят: принесите нам полный спектр. Мы принесем, но, кстати, в этом полном спектре у нас сейчас нет умного домофона. Нужно реализовать стратегический подход, который поможет распределять компетенции по разным компаниям. Ведь действительно все сделать самому и одному нельзя. Для меня вообще партнерство – изменение № 1, партнерство – важнейшая вещь в работе любой крупной компании.

**Андрей Безруков:** В 2019 г. на петербургском форуме [ПМЭФ-2019] «Ланит» подписывал с одним из регионов соглашение, и тогда казалось, что компания начинает активную экспансию в регионы, хотя «Ланит» заметен, естественно, как игрок (прежде всего айтишный), работающий с федеральным правительством, с федеральными министерствами. Что получилось у вас на пути регионального развития и как вы в этой тематике видите себя в ближайшие годы?

**Филипп Генс, президент ГК «Ланит»:** С Курской областью, с которой мы подписали соглашение в сфере цифровизации, у нас прекрасно развиваются отношения, мы пишем концепцию и уже внедряем некоторые элементы.

Есть очень много элементов взаимодействия государства с бизнесом – и с региональным в том числе: концессии, ГЧП и проч. Это все хорошо, очень удобно, но это еще не поднялось на уровень IT – это пока в основном инфраструктурные проекты: дороги, больницы и т. д.

Я согласен с коллегами и относительно нехватки денег. Что касается недостатка фантазии... Я бы здесь все-таки говорил о нехватке скорее стратегического видения с точки зрения трендов, IT-возможностей. IT должно идти от конечной задачи – что мы хотим получить на выходе (умный домофон, умный автобус, билеты и все, что угодно), и нужно обратным счетом отсчитывать, какие для этого надо сделать шаги. Но в целом это обязательно сходиться в точку, где должна быть та самая аналитика и та самая возможность управления и настройка того самого регионального IT.

Я, кстати, был в Шеньчжэне и не совсем согласен с Дэниелом, что это не смарт-сити. А Центр управления в Лунгане (ситуационный центр управления района Лунган в Шеньчжэне. – «Ведомости»), который делала как раз Huawei, – я оттуда уехал с просто нечеловеческой завистью, потому что там интегрировано 107 сложных систем в единый центр, который позволяет управлять всем в провинции: транспортный трафик, рабочие места, электросети, обучение и т. д. и т. п.

Собравшиеся здесь представители отрасли, наверное, лучше всех видят тренды, новые возможности, лучшие практики – просто потому, что это наша работа, мы обязаны этим заниматься, если не мы, то кто? И я чувствую, что общение с регионами недостаточное. Мы предлагаем свою экспертизу, однако нас не всегда слышат. А тут очень важен диалог, чтобы в итоге формировать оптимальный стек. Потому что следующая проблема, которая возникает, когда регионы сами для себя решают, что они хотят, – разнородность систем и решений, которые в результате сложно обслуживать. Обслуживание получается дорогим и тяжелым, потому что нужно поддерживать не одну систему на всю страну, на все регионы, а 85 разных систем и разных решений. Мы разрабатываем довольно много федеральных систем – в частности, небезызвестные ЕМИАС или ГИС ЖКХ (уникальные, кстати, в мире системы).

Почему Москва стала городом № 1 в мире по качеству госуслуг? Потому что была разработана очень четкая стратегия, под которую можно найти финансирование, и в этом случае бизнес тоже охотнее инвестирует. Мы как бизнес свою практику готовы распространять, готовы делиться. И Москва готова. Но нет запроса.

**Валерий Ермаков, вице-президент по работе с корпоративным и государственным сегментами «Ростелекома»:** У меня несколько тезисов, которые не совсем совпадают с тем, что говорили коллеги.

Первое. Мне кажется, у нас нет проблемы с технологиями, в России есть все технологии, которые доступны во всем мире.

У нас нет проблем с частными решениями. Они так или иначе присутствуют и эффективно где-то применяются – коллеги сами же привели много примеров.

Системная проблема заключается в том, что операторы связи давно уже пришли на территории, которые это позволяли с точки зрения коммерческой окупаемости, все сделали и на этом остановились. Дальше началась та территория Российской Федерации – огромная, большая, на которой проживает очень много населения, – вложения в которую объективно не могут окупиться в коммерческих кейсах. С этим сталкиваются операторы и фиксированной связи, и мобильной связи особенно.

Возникает вопрос, как это решать. Решается это сегодня через программы устранения цифрового неравенства, через программы, связанные с цифровой экономикой. По сути дела, создание инфраструктуры оптического доступа в те населенные пункты, куда по коммерческим причинам операторы не пришли.

Программа устранения цифрового неравенства продолжается уже несколько лет, и она за это время трансформировалась. Ключевые изменения, которые в этом году уже видны, – после того как мы подводим оптику в населенный пункт, то это не просто WiFi, а ставим полноценную базовую станцию: сегодня у большинства людей в России есть какое-то мобильное устройство, т. е. нужно обеспечить доступ к мобильной связи.

Вторая основная новелла – правительство приняло решение, что регионы, в которых будет строиться в рамках устранения цифрового неравенства дополнительная оптическая линия, – это еще населенные пункты 100–250 [с населением 100–250 человек]. До этого они были за пределами программы.

Таким образом, мы решаем задачу выравнивания цифрового ландшафта с точки зрения базовой инфраструктуры. Не только «Ростелеком» в рамках [программы] цифровой экономики, все коллеги в этом участвуют: «ЭР-телеком» очень много работы проводит, и МТС, и «Мегафон», и, кстати, региональные операторы еще параллельно строят. Пространство есть для многих игроков. Я считаю, что на горизонте следующих пяти лет мы достигнем такого уровня, при котором больше мы с вами на таких конференциях говорить про инфраструктурный разрыв просто не будем.

Вторая трудность связана с тем, как дальше обеспечить технологическое развитие на уровне регионов. Смотрите, у каждого региона своя повестка. Это во многом связано с их отраслевой специализацией. Здесь, на мой взгляд, нет проблемы с идеями, а есть проблема в том, чтобы сделать комплексное интеграционное решение, которое будет увязывать сразу несколько задач.

Первая задача. Всегда есть федеральная повестка, которая отвечает на вопрос, как сделать так, чтобы



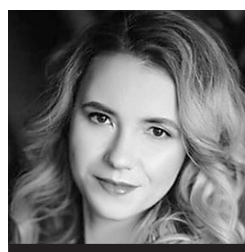
**ВЯЧЕСЛАВ НИКОЛАЕВ**  
ПАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ» (МТС)



**ФИЛИПП ГЕНС**  
ГК «ЛАНИТ»



**ВАЛЕРИЙ ЕРМАКОВ**  
«РОСТЕЛЕКОМ»



**НАДЕЖДА КОСТРЮКОВА**  
ФГАУ «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ «ВОСХОД»

была определенная унификация с точки зрения развития на уровне регионов.

Есть еще повестка, которую обязательно нужно учитывать, – ведущих ведомств и ведущих отраслей в конкретном регионе: что им нужно на территории субъектов с точки зрения цифровизации. Очень важно соединить региональные интересы с федеральными и отраслевыми и еще не забыть о муниципальных интересах – это вещи сопряженные, их нельзя разрывать. Только тогда может появиться комплексная программа, которая позволит осуществить целостное развитие региона.

Следующая развилка связана с тем, что всю эту историю невозможно делать одному игроку. А поскольку сейчас начинают формироваться такие... оазисы пилотов, где тестируются разные технологии, то мы в какой-то степени начинаем тянуть одеяло каждый на себя и создаем конкуренцию там, где она пока не нужна. В регионах на уровне крупных игроков нужна коллаборация, а не конкуренция в маленьких темах.

**Андрей Безруков:** Сейчас слово Надежде Кострюковой из Центра ГЧП НИИ «Восход». У меня вопрос относительно моделей, которые работают в регионах (вы специалисты именно в региональном IT-ГЧП): какие проекты реализованы и есть ли оптимизм относительно дальнейшего?

**Надежда Кострюкова, руководитель Центра развития инвестиций и государственно-частного партнерства в цифровой экономике НИИ «Восход»:** Я бы оттолкнулась от тезиса Филиппа Генса о том, что региональных проектов в сфере классического IT сейчас довольно мало, это зарождающийся рынок.

Законопроект, вносящий изменения в объекты концессионных соглашений и соглашений о ГЧП, был принят только 29 июня 2018 г., это всего-то несколько лет. Тем не менее регионы уже довольно активно смотрят в сторону ГЧП в IT. Мониторинг региональную практику, мы видим как минимум четыре подписанных соглашения по IT-проектам и еще ряд частных инициатив, которые были поданы (не все из них прошли успешно), по некоторым соглашения заключены, некоторые еще в процессе работы.

К каким сферам относятся проекты? Естественно, остается историческая преюмственность по фото- и видеофиксации, только теперь они структурируются не как элемент автомобильных дорог, а как объекты IT. Проекты, связанные с дистанционным мониторингом земельных участков и недвижимости. Проекты, связанные с информатизацией образования. И проекты в сфере цифровых услуг.

Другой тренд – большой спрос на проекты ГЧП и концессии со стороны муниципальных образований. Для них в сфере IT есть некоторые ограничения, которые мы хотели бы снять через поправки в законодательство, чтобы все-таки разрешить муниципалитетам заключать такие концессионные соглашения и соглашения ГЧП. Правильно сегодня звучало, что нужно на уровне регионов использовать наработки, которые уже были внедрены и созданы на федеральном уровне, а то, что внедрено в регионах, – на муниципальном уровне.

**Антон Устименко:** Подводя итоги дискуссии: для регионального развития необходимы бюджет, фантазия и партнерство в разной его форме плюс учет всех интересов – от федеральных до муниципальных. Со всем этим мы двинемся в светлое цифровое будущее. ■

Полная версия на [www.vedomosti.ru/forum](http://www.vedomosti.ru/forum)

«Ведомости ФОРУМ» № 3 2021 г.

По итогам специальной сессии «Регионы: курс на технологическое лидерство», проведенной газетой «Ведомости» в дни Петербургского международного экономического форума 3 июня 2021 г. в Санкт-Петербурге

«Ведомости ФОРУМ» – приложение к газете «Ведомости»

Главный редактор

Наталья Викторовна Жукова

Издатель

Михаил Нелюбин

Руководитель проекта

Светлана Чашкина

Руководитель конференции

Виолетта Рудь

Клиентская служба

Маргарита Быкова

Дизайн, верстка

Дмитрий Никоноров

Фоторедактор

Наталья Рыхлик

Корректора

Светлана Борщевская

Координатор печати

Татьяна Бурнашова

Фото

Артем Сучков

Учредитель и издатель

АО «Бизнес Ньюс Медиа»

Адрес: 127018 Москва,

ул. Полковая, 3,

стр. 1, пом. 1, этаж 2, ком. 21

тел. (495) 956-34-58,

факс (495) 956-07-16

Тел. комм. служб

(495) 956-34-58,

e-mail:

sponsorship.conf@vedomosti.ru

Сведения о регистрации

Решение Федеральной службы

по надзору в сфере связи,

информационных технологий

и массовых коммуникаций

(Роскомнадзор) от 07.04.2021

ПИ № ФС77-80743

Отпечатано в типографии

ООО «Галла-М»,

Москва, ул. Прянишникова,

19А, стр. 4

Тираж 47 000 экз.

Цена свободная

16+



# Ветряки очистят нефть

Анна Поддинова

**«Зарубежнефть» и бельгийская DEME намерены построить морской ветропарк во Вьетнаме. Строительство генерации на 1 ГВт может занять до пяти лет и стоить до \$3 млрд**

Мощность ветропарка «Винь Фонг» во Вьетнаме, по данным «Зарубежнефти», будет достигать 1 ГВт. «Зарубежнефть» в приоритетном порядке будет фокусироваться на участии в проектах офшорной ветрогенерации, – сказал заместитель генерального директора по добыче Олег Акимов в интервью журналу «Энергетическая политика».

По его словам, сейчас «Зарубежнефть» и «Вьетсовпетро» (СП «Зарубежнефти» и вьетнамской госкомпании PetroVietnam) с «дочками» бельгийской DEME – Deme Offshore BE NV и Deme Concessions Wind NV – работают над совместным проектом строительства офшорного ветропарка во Вьетнаме мощностью 1 ГВт. Дата начала строительства пока не определена. Компании намерены и в дальнейшем вести стратегическое сотруд-

ничество по морской ветроэнергетике, добавил он.

Ветропарки такого размера оцениваются в \$650–800 млн и при наличии ТЭО стройка займет около двух лет, говорит аналитик «ВТБ капитала» Владимир Склиар. По его словам, рынок строительства ветропарков активно развивается, поэтому найти специалистов с опытом будет несложно.

В свою очередь, аналитик центра экономического прогнозирования Газпромбанка Дмитрий Пигарев отмечает, что капитальные затраты на строительство морских ветропарков в 2–3 раза превышают стоимость строительства наземных и достигают \$3000–3500 за 1 кВт установленной мощности. Таким образом, стоимость строительства такого ветропарка может составить \$3 млрд, поясняет он. По его оценке, на строительство такого крупного объекта энергетики может потребоваться от двух до пяти лет.

По словам Пигарева, установки ветрогенерации отличаются высокой эффективностью, так как улавливают постоянный сильный ветер на море, что позволяет получать низкую цену электроэнергии.

Планы по строительству ветрогенерации можно объяснить желанием компании в будущем сократить свой углеродный след от добычи нефти, говорит ведущий аналитик Фонда национальной энергетической безопасности



Установки ветрогенерации отличаются высокой эффективностью, улавливая ветер на море, что позволяет получать низкую цену электроэнергии / REMKO DE WAAL / ANP / AFP

## Чем занимаются «Зарубежнефть» и DEME

«Зарубежнефть» – российский государственный холдинг, объединяющий более 20 совместных и дочерних предприятий в различных сегментах нефтегазового бизнеса. Компания занимается как добычным, так и нефтеперерабатывающим и сервисным бизнесом. По итогам 2019 г. чистая прибыль

Игорь Юшков. По его словам, ветрогенерация является одним из способов энергоснабжения промышленных объектов со снижением углеродного следа. «Если

компания составила 13,5 млрд руб. Бельгийская группа DEME занимается дноуглубительными и морскими строительными работами по всему миру. Компания специализируется на гидротехническом строительстве, намыве искусственных территорий и выполнении комплексных проектов. Компания оперирует флотом более чем в 100 судов. По итогам 2019 г. оборот компании составил 2,6 млрд евро. DEME входит в бельгийский холдинг Ackermans & van Haaren.

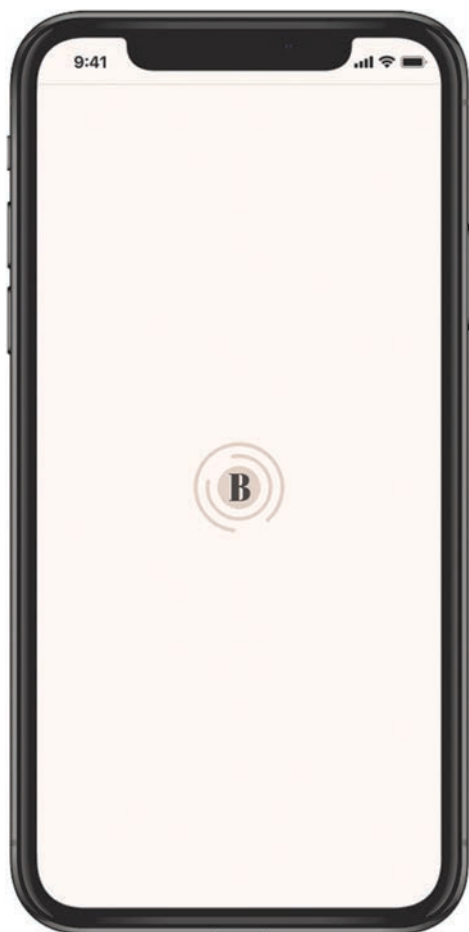
в мире через несколько лет начнут действовать углеродные налоги, то компания сможет за счет этой генерации засчитывать себе квоты и либо частично, либо вовсе не

платить этот налог», – отмечает он. Сейчас многие компании идут по такому пути, добавил он.

Ранее строительство ветропарка на Ямале рассматривал «Новатэк». Однако в июне компания решила покупать зеленую электроэнергию с ветропарков Fortum для использования на СПГ-заводе компании в Высоцке. Также в июне о своих планах по строительству ветропарков заявила «Роснефть». Совместно с «Вестас рус» компания изучит потенциальные площадки для строительства ветряков, которые будут обеспечивать энергией объекты «Роснефти», отмечала компания.

По данным МЭА, из-за климатических обязательств нефтегазовые компании вынуждены инвестировать в ВИЭ для диверсификации своего бизнеса. И хотя по итогам 2020 г. инвестиции нефтегазовой отрасли в чистую энергетику составили лишь около 1% от общих капитальных затрат, в 2021 г. показатель может вырасти до 4%. При этом охотнее всего, по данным МЭА, нефтегазовые компании вкладываются именно в офшорную ветрогенерацию. Ее финансирование в I квартале 2021 г. было значительно выше, чем за весь 2020 год. МЭА ожидает, что мощность офшорной ветрогенерации в мире за пять лет вырастет в 2,5 раза и составит 83 ГВт. При этом во Вьетнаме ее мощность вырастет в 8,5 раза до 1,7 ГВт.

## ВЕДОМОСТИ • МОБИЛЬНАЯ ПОДПИСКА



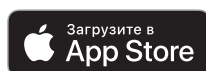
Действует для абонентов «Билайна», «МегаФона», «МТС» и «Tele2»

Удобная оплата со счета мобильного

Доступ ко всем материалам в мобильной версии сайта

Ежедневное автоматическое списание

РЕКЛАМА 16+



+7 (495) 232-17-53 | [podpiska@vedomosti.ru](mailto:podpiska@vedomosti.ru)



# Sms вышли из моды, но не из обращения

Валерий Кодачигов

**Sms-трафик «Вымпелкома» за два года сократился на 41%, меньше стали отправлять их и клиенты других операторов. Переписка переместилась в мессенджеры, но списывать sms со счетов рано, говорят эксперты**

Количество sms, которые в I квартале 2021 г. отправили друг другу абоненты «Вымпелкома», по сравнению с январем – мартом 2020 г. сократилось на 10%, следует из материалов оператора, с которыми ознакомился «Ведомости». По сравнению с началом 2019 г. этот показатель снизился на 41%, говорится в них: «Небольшие всплески наблюдаются в декабре и марте – вероятно, это связано с большим количеством поздравлений с праздниками, приходящимися на эти месяцы».

«Мобильный интернет в России один из самых дешевых в мире, поэтому часть пользователей используют его даже для совершения звонков, а с появлением различных мессенджеров такая услуга, как sms-сообщения, постепенно

уходит в прошлое», – объясняют в «Вымпелкоме» причины снижения интереса к sms.

По данным оператора, за первые месяцы 2021 г. 30% sms, отправленных одним абонентом другому, были сгенерированы в Москве и Подмосковье. Без их учета из Центрального федерального округа было отправлено 22% личных sms. «Еще 16% отправили абоненты с юга, востока и северо-запада страны», – отметил представитель оператора, не называя конкретных регионов. Количество отосланных абонентами sms в «Вымпелкоме» не раскрывают.

В начале 2021 г. ежемесячный sms-трафик «Вымпелкома» мог составлять около 500 млн сообщений, что действительно примерно на 10% меньше, чем годом ранее, утверждает гендиректор Telecom Daily Денис Кусков, ссылаясь на данные источников на сотовом рынке: «О том, что sms-трафик падает и сообщения, а также звонки уходят в мессенджеры и социальные сети, участники рынка говорят примерно с середины 2010-х гг. Но конкретные данные о падении спроса на sms, пожалуй, сейчас представлены «Вымпелкомом» впервые».

Тенденция к снижению количества переданных абонентами МТС sms примерно схожая, отмечает представитель компании: «Sms-общения давно перестали быть единственным каналом текстовой коммуникации. Сегодня они востребованы преимущественно поль-

зователями кнопочных телефонов, а владельцы смартфонов все чаще используют для общения мессенджеры и социальные сети».

Ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин согласен, что sms как инструмент общения потеряли свою актуальность, во всяком случае для молодежи и большей части взрослых российских абонентов: «Сотни миллионов sms – это в меньшей части сообщения, которые отправляют люди старшего поколения, а в своем большинстве – не санкционированные операторами спам-рассылки с федеральных номеров, сервисы, подтверждающие те или иные действия в которых надо с помощью sms, и проч.».

По данным Mobile Research Group, около 40% из зарегистрированных в сотовых сетях РФ мобильных устройств (всего их около 255 млн) – кнопочные телефоны. «Но их пользователи сейчас не оказывают сильного влияния на sms-трафик – это экспедиторы, курьеры, работники небольших офисов, которые используют такие аппараты для голосовой связи и практически не используют sms», – утверждает Муртазин.

«Sms давно стали технической услугой, клиенты Tele2 для общения между собой предпочитают мессенджеры, – отмечает представитель Tele2 Дарья Колесникова. – Снижение популярности sms не сказалось на выручке – это компенсируется ростом трафика в мессенджерах и

активным использованием мобильного интернета».

«Необходимость абонентов в sms снижается уже на протяжении нескольких лет. Мы смотрим на потребности клиентов и учитываем их при формировании тарифных планов, предлагаем востребованные ими сервисы», – говорит представитель «Мегафона». Объем исходящих sms абонентов «Мегафона» снизился в I квартале 2021 г. на 16% к аналогичному периоду 2020 г. и на 34% к аналогичному периоду 2019 г., отмечает он: «Трафик мессенджеров вырос в I квартале 2021 г. на 310% по сравнению с аналогичным периодом 2020 г.».

О том, насколько именно упал трафик sms и доходы от этой услуги, в МТС и Tele2 не говорят.

Падение трафика у всех четырех федеральных операторов в 2020 г. было примерно одинаковым – около 10%, считает руководитель Content-Review Сергей Половников: «Пользовательские профили их абонентов ничем не отличаются, маркетинговые стратегии и тарифная политика тоже, конъюнктура рынка общая для всех. Однако уменьшение использования sms частными пользователями на доходах компаний практически не сказывается – они продаются в пакетах с минутами и гигабайтами по фиксированной цене».

Выручка от sms в отдельности практически не учитывается, так как большинство абонентов пользуются

пакетными тарифами, куда включено определенное количество минут, sms и гигабайтов, подтверждает сотрудник одной из сотовых компаний.

Но доходность от корпоративных sms-рассылок имеет тенденцию к сокращению, отмечает Половников: «Банки, интернет-магазины и другие структуры, которые коммуницируют со своими клиентами, склонны переносить это общение в мобильные приложения, использовать push-уведомления».

По расчетам аналитика Российской ассоциации электронных коммуникаций Карена Казаряна, в 2020 г. трафик мессенджеров в России (имеется в виду объем переданных по ним данных) вырос по сравнению с 2019 г. по меньшей мере на 50%: «Оценить рост проходящего по ним голосового трафика, сообщений, файлов и видео крайне затруднительно».

По данным опроса Deloitte, проведенного осенью прошлого года, WhatsApp активно использовало 84% российских владельцев смартфонов, Viber – 55%, Telegram – 41%, Skype – 34%.

Однако, по мнению Половникова, окончательно sms не исчезнут очень долго, поскольку это наиболее надежный канал передачи коротких сообщений, доступный там, где нет мобильного интернета или он плохо работает: «Это актуально как для компаний, осуществляющих рассылки, так и для частных пользователей».

## ВЕДОМОСТИ практика

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ: ПРАВИЛА ИГРЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Конференция из цикла «Ведомости. Legal\*»  
22 ИЮНЯ 2021, «Марriott Роял Аврора»



Специальный спонсор

**Morgan Lewis**

Спонсор

**IPCODEX**

Спонсор сессии

**GORODISSKY**

При участии

**Hogan  
Lovells**

СРЕДИ СПИКЕРОВ



**АРТЕМ АФАНАСЬЕВ**  
Вице-президент по правовым вопросам и взаимоотношениям с органами государственной власти, Ozon



**АННА ВОЙЦЕХОВИЧ**  
Патентный поверенный, директор департамента управления правовыми рисками, МТС



**БОРИС ГЕРАСИН**  
Руководитель патентного направления, «Сбер»; управляющий партнер, IP Butik



**АЛЛА ГОРБУШИНА**  
Старший юрист, юридическая фирма Hogan Lovells



**ДМИТРИЙ ГРИГОРЬЕВ**  
Директор юридического департамента, «Европейская медиагруппа»



**АНАСТАСИЯ ДЕРГАЧЕВА**  
Дартнер, руководитель практики ТМТ, юридическая фирма Morgan Lewis



**ИРИНА КОСОВСКАЯ**  
Советник, заместитель руководителя практики интеллектуальной собственности / ТМТ, адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»



**МАЙЯ МОСКВИЧЕВА**  
Генеральный директор, лицензионное агентство «Мармелад медиа» (ГК «Рики», бренды «Смешарики», «Фиксики»)



**ВАДИМ ПЕРЕВАЛОВ**  
Руководитель юридического департамента, «Иннотех»



**НАТАЛЬЯ ПОЛИАНЧИК**  
Генеральный директор, IPCodeX



**ГРИГОРИЙ ТУРИНЦЕВ**  
Коммерческий директор, цифровой сервис n'RIS



**ОЛЬГА ЯШИНА**  
Старший юрист, юридическая фирма «Городисский и партнеры»

Руководитель проекта  
Екатерина Плотникова  
e.plotnikova@vedomosti.ru

Реклама и спонсорство  
Ирина Башоу  
i.bashaw@vedomosti.ru

Участие в проекте  
Дарья Качан  
d.kachan@vedomosti.ru

www.praktika.vedomosti.ru  
+7 (495) 956-25-36  
+7 (495) 956-34-58

\* Правовой

16+  
Реклама



# Арбитражный порядок в эпоху Великой перезагрузки

**АЛЕКСАНДР МОЛОТНИКОВ**

доцент кафедры предпринимательского права юридического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, председатель правления Русско-китайского юридического общества



В программе ПМЭФа одновременно были заявлены две юридические сессии. Чтобы никто не обратил внимания на что-то важное и интересное, выложи это на самом видном месте – подробное описание сессии о рассмотрении инвестиционных споров на площадке БРИКС было размещено на официальном сайте форума. Большинство московских и петербургских юристов не захотели разбираться в деталях и выбрали уже ставшую традиционной сессию о доверии к национальной юрисдикции. К тому же там выступал генеральный прокурор Российской Федерации Игорь Краснов. Некоторые москвичи вполголоса пересказывали шутку о том, что на стенде Генеральной прокуратуры на ПМЭФе зафиксирован рекордный объем сделок со следствием.

Тем временем в другом зале ученые из Санкт-Петербургского университета – ректор Николай Кропачев и декан юридического факультета Сергей Белов – представляли изящную концепцию создания нового арбитражного института. Министр юстиции Константин Чуйченко даже назвал ее революционной. Суть концепции заключается в следующем: страны БРИКС должны принять две конвенции – о взаимной защите инвестиций и капиталовложений и о создании арбитражного института. Особое внимание предложено уделять обязательной процедуре меди-

ации перед рассмотрением каждого спора, механизм внутренней апелляции по каждому решению и возможности исполнения решений независимо от национальных судов. При этом авторы надеются исключить дисбаланс интересов инвесторов и государств, а также решить проблему ограниченности круга лиц, вовлеченных в процесс арбитражного разбирательства. Арбитраж не должен зависеть от национальных правовых систем и судов по месту рассмотрения споров. Кроме того, предлагается дистанционный характер арбитража, позволяющий ускорить процедуру рассмотрения спора.

Институт инвестиционных споров уходит корнями в колониальное прошлое: его основная задача – обеспечить равенство между инвесторами из так называемых развитых стран и государствами из числа развивающихся (лукавый термин, ведь развитие – процесс бесконечный). Первоначально и сама процедура, и формирование состава арбитража отличались прямолинейностью и были направлены на защиту интересов прежде всего инвесторов из стран-метрополий. Сложившийся арбитражный порядок повлиял и на формирование правовых систем стран, прежде являвшихся колониями. В них причудливо переплетаются элементы романо-германской и англосаксонской правовых систем. Что характерно, из числа госу-

дарств, входящих в БРИКС, лишь Россия и Китай (за исключением отдельных территорий) никогда не являлись колониями западных держав.

А потом все изменилось: некогда могущественные западные империи стали беднее или вовсе исчезли с географической карты, государства прежде периферийного Востока, наоборот, становились сильнее и богаче. Усложнялась и система инвестиционного арбитража, но ее суть оставалась неизменной. Вспомним хотя бы, как Индийский арбитражный совет не рекомендовал руководству своей страны подписание Вашингтонской конвенции 1965 г. о порядке разрешения инвестиционных споров между государствами и иностранными лицами. Индийские юристы исходили из перекоса правил Международного центра по урегулированию инвестиционных споров (ICSD) в пользу развитых

политизации споров и высокая технологичность.

И все же решит ли создание нового арбитражного центра все накопившиеся проблемы? Вопрос непростой. Авторы проекта исходят из того, что конвенция будет открыта к подписанию всеми государствами. Но подавляющее большинство других стран уже присоединилось к Вашингтонской конвенции. И хотя именно страны БРИКС (кроме Китая, поставившего свою подпись, но сделавшего оговорку об ограничении споров, передаваемых на рассмотрение ICSD) ее не подписали, их мотивы были различны. Россия подписала Вашингтонскую конвенцию около 30 лет назад, но так и не ратифицировала ее. Скорее всего, правы те, кто считает, что Россию не устроил режим автоматического приведения в исполнение решений.

Китай активно развивает международные связи в сфере иностран-

ных институтов и прецедентов? Где то самое цифровое юридическое будущее, в котором искусственный интеллект помогает судье разобраться в наиболее сложных юридических вопросах, нотариусы для удостоверения сделок используют системы распределенных реестров (блокчейн), онлайн-правосудие вместе с VR-технологиями обеспечивает реальный интерактив, а не просто фильтры котиков для незадачливых адвокатов в Zoom?

А затем выступала коллега по МГУ – Катерина Тихонова из Института математических исследований сложных систем, которая отвела на эти незадачные вопросы, висевшие в воздухе. Она говорила о важности инвестиций в научно-технологическую сферу, о необходимости достижения сверхзадач силами стран БРИКС (например, создание квантового вычислителя для машинного обучения искусственного интеллекта), о нехватке

## Институт инвестиционных споров уходит корнями в колониальное прошлое: его основная задача – обеспечить равенство между инвесторами из так называемых развитых стран и государствами из числа развивающихся (лукавый термин, ведь развитие – процесс бесконечный)

стран и невозможности контроля решений индийскими судами даже в случае нарушения публичных интересов.

Глава РФПИ Кирилл Дмитриев во время своего выступления в рамках сессии справедливо обратил внимание на бюрократичность и архаичность англосаксонской системы права, популярной в арбитраже, особо подчеркнув, что бизнесу необходимы доверие, отсутствие

новых инвестиций и стремится в своей инвестиционной политике устанавливать правила, а не следовать им. Китайские арбитражные институты все активнее вовлекаются в разрешение инвестиционных споров: наиболее крупные из них (например, CIETAC, SCIA) приняли регламенты для разрешения инвестиционных споров. В то же время создаются новые арбитражные организации (Совместный китайско-африканский арбитражный центр, Китайско-европейский арбитражный центр). Кроме того, Китай поддерживает введение процедуры апелляции инвестиционных арбитражных решений. Насколько юридическая активность Китая будет соответствовать интересам других стран БРИКС, пока не ясно. Равно как и степень готовности других государств отказаться от механизма контроля государственных судами арбитражных решений.

Докладчики произносили уместные и правильные в данной ситуации слова про доверие и справедливость, которые обычно говорят в таких случаях. Но юристы зачастую отличаются консервативностью и скептицизмом. Почему мы постоянно смотрим назад, пытаемся найти опору в опыте покрытых паутиной колониализма кей-

правовых механизмов поддержки и развития инвестиций. Хочется верить, что уже не первый год обсуждаемая на разных экспертных и властных уровнях проблема теперь начнет решаться не только в закрытых дискуссионных клубах, но и на практике. И здесь мог бы пригодиться новый арбитражный институт.

Сессия завершилась. Участники, сидящие за круглым столом, энергично поддерживали петербургских ученых. Но что будет дальше? Множество замечательных и действительно нужных идей так и зависли на уровне одобренных аплодисментов. После оптимистичных пресс-подходов начинаются сложности реальной жизни, юридический скептицизм и административные барьеры. Та самая вязкая бюрократическая повседневность, когда вроде бы все только «за», но ничего не получается. И только кропотливое упорство и уверенность в важности своего дела могут переломить ситуацию. А еще тот самый профессиональный юмор и постирония, без которых не обойтись в нашем непростом постколониальном и постиндустриальном мире. И тут как раз и пригодился бы опыт московских юристов, ведь они умеют не только шутить и рассказывать анекдоты. –



ЕВГЕНИЙ РАЗУМНЫЙ / ВЕДОМОСТИ

## ВЕДОМОСТИ

Газета основана 7.09.1999

Учредитель и издатель АО «Бизнес Ньюс Медиа», адрес учредителя, издателя и редакции: 127018, Москва, ул. Полковая, д.3, стр.1, пом.1, этаж 2, ком. 21

### РЕДАКЦИЯ

И.о. главного редактора  
**Ирина Сергеевна Казмина**

Первый заместитель главного редактора  
**Кирилл Вишнепольский**

Заместитель главного редактора  
**Иван Чеберко**

Мнения **Алексей Сахнин**, **Глеб Простаков**, **Павел Самиев**

### РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ:

Политика  
**Алексей Никольский**

Сырьевые отрасли  
**Александр Волобуев**

Финансы  
**Екатерина Литова**

Технологии и телекоммуникации  
**Валерий Кодачигов**

Потребительский рынок  
**Антон Филатов**

Карьера и менеджмент  
**Юлиана Петрова**

Действующие лица  
**Наталья Жукова**

Информация **Елена Филимонова**

Медиа **Тимур Бордюг**

Арт-директор **Евдокия Красовицкая**

Выпуск **Анна Ратафьева**

Фотослужба **Наталья Рыхлик**

тел. редакции: (495) 956-34-58

КОММЕРЧЕСКИЕ СЛУЖБЫ

Издатель **Михаил Нелюбин**

Корпоративный директор по рекламе  
**Людмила Макарова**

Директор по рекламе товаров группы люкс  
**Мария Зарнова**

### СВЕДЕНИЯ О РЕГИСТРАЦИИ

Решение Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) ПИ № ФС 77-79547 от 27 ноября 2020 г.

Подписной индекс в электронном каталоге Почты России: ВЕДОМОСТИ П4599

### ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

© 2000–2021, АО «Бизнес Ньюс Медиа». Любое использование материалов газеты, в том числе в электронном варианте, допускается только с согласия правообладателя.

Номер подписан в печать в 23.00

### ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ

ОАО «Московская газетная типография», 123995, г. Москва, улица 1905 года, дом 7, стр.1

Объем издания 5 п. л.,

Тираж - 47 000.

Общий тираж с «Ведомости» –

Санкт-Петербургский выпуск – 53 400.

Выходит пять раз в неделю, цена свободная

Заказ № 1367

Возрастное ограничение: 16+



ПЕРСОНА председатель правления компании Olav Thon Gruppen

# Улав Тун: Я не смогу взять деньги с собой, когда умру

Софья Корепанова

Норвежец Улав Тун, которому через день исполнится 98 лет, девять лет назад отдал почти все состояние на благотворительность и перестал быть миллиардером. Но он продолжает заниматься бизнесом

Бывший миллиардер Улав Тун на десятом десятке лет до сих пор управляет Olav Thon Gruppen и работает больше, чем многие его подчиненные. «К счастью, какое-то влияние на бизнес у меня все еще есть», – говорил Тун в интервью газете Romerikes Blad.

Тун входил в 200 самых богатых людей мира по версии Forbes – у него было \$6 млрд в 2013 г., а сейчас, по оценке Bloomberg, у него было бы \$6,7 млрд, не откажись он тогда от большей части состояния в пользу собственного благотворительного фонда Olav Thon Foundation. Он оставил себе \$250 млн на банковском счету и кое-какие активы. По подсчетам Daily Mail, его состояние сейчас – около \$1 млрд. Тун славится своей бережливостью. «Я езжу на Volkswagen, у меня только одна пара лыж и один байк», – говорил он журналу Scandinavian Traveler. Яхты и личного самолета у него нет. Любимый отдых – прогулки летом пешком, а зимой на лыжах. Так он исходил почти всю Норвегию.

## А ПОТОМ ПРИШЛА ВОЙНА

Тун родился 29 июня 1923 г. Он вырос на родительской ферме в долине Халлингдал в Норвегии и до сих пор говорит так, как в его родной местности почти век назад. Сегодняшние 20-летние даже не слышали, чтобы кто-нибудь так спрыгал глаголы, пишет Scandinavian Traveler.

С детства Улав пас скот, а когда подрос, его стали брать на сенокос. В его семье была развита предпринимательская жилка, предки по материнской линии зарабатывали торговлей скотом. Первые деньги Тун заработал, катая туристов на лодке по озеру. В восемь лет он заказал из Осло по почтовому каталогу рождественские открытки и распродал окрестным фермерам. Некоторое время Тун, правда, подумывал о медицине. На дальних пастбищах ему доводилось оказывать пастухам первую помощь, вспоминал он в беседе с интернет-изданием Nettavisen.

Будущий миллиардер окончил семь классов – все, чем могла похвастаться сельская школа. Чтобы продолжить учебу, нужно было ехать в город, в гимназию. «Мой старший брат, на девять лет старше, взял на себя руководство фермой и спокойно обходился без моей помощи, – вспоминал Тун в интервью Nettavisen. Но пришла война, и родители побоялись от-



MORTEN FALCH SORTLAND / GETTY IMAGES

правлять сына жить одного далеко и надолго.

Однажды отец подарил ему две лисьи шкуры, рассказывал Тун Nettavisen. Он поехал в Осло, продал их – и понял, что это неплохой способ заработать (двух лисиц теперь можно увидеть на логотипе холдинга Olav Thon Group). В Халлингдале было несколько животноводческих хозяйств и жило немало охотников. Тун начал торговать шкурами лисиц, кроликов и белок. Scandinavian Traveler он рассказывал: «Бизнес шел так хорошо, что через год я открыл магазинчик в центре Осло. Помещение было выставлено на продажу, я купил его, когда мне было 20 лет». То есть в 1940 г. Позже это дало повод для упреков, что он нажилась во время оккупации Норвегии, торгуя с нацистами. «У меня был меховой магазин, и продавцы обслуживали всех, кто входил в дверь», – признает Тун в интервью с The New York Times (NYT). После войны предприниматель наладил импорт овчины и других шкур и параллельно – экспорт лисьего меха. В 1952 г. он получил жестокий урок. Пошлины на шкурки каракульчи различались в зависимости от качества. Как позже выяснилось, таможенный брокер Туна подкупал чиновников, чтобы занижать пошлины, а разницу клал себе в карман (во всяком

случае, это версия Туна). Но когда афера вскрылась, он обвинил во всем Туна – мол, действовал по его приказу. В итоге Тун время до суда просидел за решеткой, а потом был приговорен к крупному штрафу. «Это был очень грустный эпизод, но с тех пор я научился быть осторожным», – говорил он NYT. За свой товар, осторожность и изворотливость Тун получил в деловых кругах прозвище Лисица.

## ПЕРВЫЙ ДОМ

Через 10 лет Тун кроме меховой торговли занялся еще недвижимостью. В 1951 г. он за 1,7 млн норвежских крон купил первое здание на главной в Осло улице Карла Йохана. Сейчас там находится его крупный торговый центр Arkaden. По тем временам это были огромные деньги, а у Туна было всего 80 000 крон. Но ему удалось убедить банк дать кредит. «Я уже тогда был привлекательным клиентом: всегда платил вовремя», – говорил Тун Scandinavian Traveler. Сам он не волновался, удастся ли ему расплатиться, – изучив историю цен на недвижимость, он пришел к выводу, что она будет только дорожать: «Посмотрите на фермы в моей родной долине Халлингдал. Пару сотен лет назад их можно было купить за ничтожные несколько долла-

ров. Они постоянно росли в цене, исключения были всего дважды: в 1929 и 1990 гг. Так что я никогда не считал недвижимость рискованной покупкой. <...> Банки любят жаловаться, что у них на балансе застряла мертвым грузом недвижимость. Но на самом деле у них нет особых проблем».

Стратегия Туна – не выжидать повышения стоимости активов с целью продать, а развивать их. «Другие были бы счастливы избавиться от недвижимости, как только им предложат на несколько процентов больше, чем они заплатили сами, – говорил он интернет-изданию Fastighetsvarlden. – Я же всегда хотел развиваться, увеличивать доход и, следовательно, стоимость собственности. Потом я мог вернуться в банк, показать им это улучшение и легче получить кредит для новой сделки». Fastighetsvarlden поинтересовалось, о какой сделке он больше всего сожалеет. «Жалею, что однажды консультант убедил меня продать одно здание, которое сегодня стоило бы во много раз дороже». Сейчас у компании Туна около 500 объектов недвижимости, почти все – в Норвегии. Но управлять ими было непросто.

Когда Тун купил первое здание, государство регулировало размер арендной платы, так что он не мог окупить вложения за счет повыше-

ния ставки. Но он нашел способы увеличить доходы. Тун отремонтировал и стал сдавать помещения в подвале и на чердаке дома, которые раньше не использовались.

Арендовать или купить торговый центр не так сложно. Однако этот бизнес требует большого умения, рассуждает о причинах успеха Туна газета Finansavisen. Нужно подобрать интересный для клиентов набор магазинов, сам центр должен быть удобным для посетителей, его рекламные акции – эффективными и еще строже требования к рентабельности обслуживания. Как добавляет Fastighetsvarlden, немало торговых центров Туна были расположены близко к границе со Швецией. Благодаря курсовой разнице валют они привлекали множество клиентов-шведов.

Автор биографии Туна Даг Эллинген (Reven: Olav Thon og hans metoder, 2008) уверял, что у Туна была привычка проводить ремонт за счет страховой компании – якобы у него подозрительно вовремя случались пожары. Тун, конечно, это категорически отрицает.

## ПОЧТИ СТОЛЕТНИЙ МОЛОДОЖЕН

В 95 лет Тун женился на 79-летней Сиссель Бердал Хага, с которой они к этому моменту прожили



больше 35 лет в гражданском браке. Его законная жена Ингер-Йоханна Тун, на несколько лет старше его, довольно рано заболела болезнью Альцгеймера, и Тун не хотел подавать на развод, пока она была жива: «Почему бы не позаботиться о том, кому не повезло серьезно заболеть?» Что касается брака с гражданской женой, Тун объяснял: «Когда вы уже такие взрослые и не собираетесь заводить детей, в этом нет необходимости» (здесь и далее цитаты по интернет-изданию Nettavisen). Он согласился на брак, лишь когда Ингер-Йоханна умерла.

Ингер-Йоханну он часто навещал в доме престарелых и поражался: «Как много людей чувствуют себя не так уж плохо физически, но совершенно не в себе, безумны!» Один из приоритетов его благотворительной кампании

шутит, это такой трюк для само-рекламы). И в своей знаменитой красной вязаной шапочке.

Тун стал носить серую шапку, потому что почти облысел и стеснялся этого. Как-то он потерял ее, ему срочно нужна была новая, и Хага пообещала быстро связать ее крючком. У нее была только красная пряжа – так и появилась знаменитая шапочка. Тун охотно выворачивает ее наизнанку перед журналистами – там вшита бирка с его номером телефона и обещанием награды в 500 крон тому, кто найдет и вернет эту вещь.

#### ПАРТИЯ СНИЖЕНИЯ НАЛОГОВ

Тун и Хага живут вместе в небольшом таунхаусе на две семьи неподалеку от Осло. У них нет прислуги, они сами убирают в доме и ухаживают за садом, объясняя, что

тсом и попросил Туна к телефону. Сначала все думали, что это розыгрыш. Но нет, это действительно был основатель Microsoft. Гейтс, один из инициаторов «Клятвы дарения» (The Giving Pledge), хотел спросить у Туна, не присоединится ли он. Тун сказал нет.

Дело в том, что как раз накануне звонка, в 2013 г., Тун основал свой собственный фонд Olav Thon Foundation, куда передал почти все состояние. «При всем уважении к тому, что сделал Гейтс, например, в вопросе вакцинирования жителей Африки, мой фонд занимается тем, что я считаю наиболее подобающим, – объяснял Тун Nettavisen. – Я хочу поддерживать научные исследования, а также оказывать помощь людям в нашем регионе».

У Туна нет детей и, значит, нет прямых наследников. «Меня ча-

просто, – повторял он на страницах NYT и добавлял: – Я сейчас уже не помню, сколько точно компаний купил за всю жизнь. Но большинство из них я приобрел у тех, чей отец умер и они с радостью избавлялись от его бизнеса». Он приводил в пример фабрику по производству моющих средств Unger во Фредрикстаде. После смерти основателя фабрика была продана норвежской группе Vogregaard, потом еще раз перепродана. Тун купил ее в 1992 г., когда предприятие было на грани банкротства. Сейчас компания приносит прибыль и активно экспортирует продукцию. Но это потребовало немалых усилий от Туна и его менеджеров.

Насмотревшись на подобные истории, Тун говорил журналу Mice: «Для меня важно, чтобы будущее Olav Thon Group было защищено, чтобы бизнес представлял рабочие места и служил для достижения некоммерческих целей, которые интересны мне и полезны обществу. Для этого я создал благотворительный фонд и передал активы ему».

«Я не смогу взять деньги с собой, когда умру. Но я устроил так, что после моей смерти деньги будут тратиться так, как я хочу», – цитирует его газета Dagens Næringsliv.

Ежегодно фонд выделяет из прибыли 50–100 млн норвежских крон (\$6–12 млн) на гранты для проектов в области математики, естественных наук и медицины. «Я считаю науку увлекательной и важной вещью. Я мечтал изучать медицину, но если бы я выбрал карьеру врача, то сейчас вряд ли занимался бы лечением. Я бы скорее построил больницу», – говорил Тун Scandinavian Traveler.



#### Дело случая

Можно подумать, что у Туна всегда был продуманный план развития бизнеса. Но есть и немало оснований полагать, что на самом деле он входил в новый бизнес более или менее случайно, пишет Fastighetsvarlden. Если ему везло, у него появлялось новое крупное направление в группе. Например, гостиницы. Когда в 50 лет он попал в эту отрасль, то ничего о ней не знал. У отеля «Бристоль» в центре Осло возникли финансовые проблемы – и кто-то посоветовал Туну недорого купить его. Потребовалось несколько лет, прежде чем Тун нащупал алгоритм управления отелем и решил купить

еще одну гостиницу. Но к концу 1980-х у него был уже десяток гостиниц, которые он объединил под общим брендом Rainbow Hotels. Потом переименовал в Thon Hotels, эта сеть – одна из крупнейших в Норвегии. У Туна есть аэропорт, химический завод, парковки и оптовая торговля табачными изделиями. Были и начинания, которые провалились. «Худшую свою сделку я заключил в Швеции. Как-то я купил танкер за 35 млн евро, когда судоходство переживало кризис. Но не смог найти для него достаточно заказов и к тому же неправильно рассчитал стоимость эксплуатации судна. Я потерял на этом больше, чем на других неудачных сделках, вместе взятых», – рассказывал он Fastighetsvarlden.

#### О КОМПАНИИ

### Olav Thon Gruppen (OTG)

оператор недвижимости

**Владельцы:** принадлежит Olav Thon Foundation (бенефициар – Улав Тун). **Финансовые показатели** (1-е полугодие 2020 г.): **операционная прибыль** – 4,3 млрд норвежских крон (\$446,2 млн).

Норвежская частная компания, занимается недвижимостью и гостиничной деятельностью. Находится под управлением Olav Thon Foundation, который был основан Улавом Туном в декабре 2013 г. Состоит из двух подразделений – Thon Eiendom и Thon Hotels. Thon Eiendom – компания по управлению недвижимостью, в портфеле которой, по данным компании на 30 июня 2020 г., 90 торговых центров в Норвегии и Швеции. Гостиничная сеть Thon Hotels насчитывает 80 отелей в Норвегии, Брюсселе и Роттердаме. Компания владеет и управляет семью предприятиями общественного питания за пределами отелей.

Пусть никто из родных не унаследовал его бизнес, но о многочисленных родственниках Тун не забыл, отмечает NYT, часть своего состояния он все-таки раздал им, в том числе трем детям своей нынешней жены и их потомкам.

#### ТРУДОГОЛИК ДО СТАРОСТИ

Друг Туна, норвежский философ Арне Несс, сам доживший до 96 лет, как-то сказал ему: «Ты должен учитывать, Улав, что после 90 ты начнешь рассыпаться». Отпраздновав 93-й день рождения, Тун говорил Nettavisen: «Я все жду, когда это начнется, но пока что-то не замечаю. Да, я уже не катаюсь на лыжах так долго, как прежде. Но, если не считать нескольких операций на коленях, здоровье у меня хорошее. Я чувствую себя молодым и подтянутым. Правда, уже не работаю по 15 часов в день, как раньше».

Примерно в то же время с ним встретился журналист Scandinavian Traveler. В пятницу после полудня в штаб-квартире Olav Thon Gruppen было тихо: у большинства сотрудников закончилась рабочая неделя, и они отправились по домам. Только не Тун. Он только что вернулся из командировки и рассказывал: «Я прихожу в офис в промежутке между 7 и 8 утра и ухожу домой около 18 часов. Для меня 10-часовой рабочий день – это нормально. Я люблю работать». Во время беседы за окном офиса работал башенный кран. «Это один из моих кранов, – сказал Тун и добавил: – Приятно видеть, что люди еще работают так поздно в пятницу».

94-й год рождения Тун провел скромно. Был небольшой торт в штаб-квартире. «Но на мои 100 лет не ограничимся тортом – можно будет заказать все меню!» – шутил он. У него есть шансы выполнить обещание. Его отец прожил до 93 лет, мать – до 92 лет.

Правда, в этом году Тун пожеловался газете Nordre Aker Budstikke, что страдает от остеоартрита. По его распоряжению Olav Thon Foundation тратит значительные средства на исследования, которые, как надеется Тун, снова позволят ему ходить в походы по горам или на лыжах: «Очень хочется вернуться в такую форму, чтобы суметь пройти хотя бы пару миль».

«Я сейчас уже не помню, сколько точно компаний купил за всю жизнь. Но большинство из них я приобрел у тех, чей отец умер и они с радостью избавлялись от его бизнеса. Передавать бизнес по наследству – это значит уповать на случайность, и это ужасно»

– исследования по лечению деменции и болезни Альцгеймера.

Хага работала судьей районного суда, когда познакомилась с Туном. К тому времени жена уже не узнавала его. Вскоре он пригласил Хагу на лыжную прогулку, причем весьма длительную и утомительную. Но это не испугало женщину: «Мне нравится бороться». Тогда Тун в первый раз задумался, что у этих отношений может быть будущее.

Они подходят друг другу, пишет газета Romerikes Blad. Оба больше всего любят отдых на свежем воздухе и долгие походы, у них похожее чувство юмора, и у обоих под негласным запретом нытье и жалобы, они способны обсуждать проблемы мира бизнеса и общественной жизни и при этом, как уверяют, ни разу не поссорились, хотя их взгляды часто расходятся.

Хага вышла на пенсию в 70 лет и начала вторую карьеру. Она с детства интересовалась дизайном, студенткой шила одежду себе, а после рождения троих детей обшивала и их. Расставшись с судейской мантией, она стала заведовать дизайном в холдинге Туна. «В торговом центре в темных, грустных тонах, где много серого цвета, продажи идут хуже, чем в здании в ярких веселых красках», – признал Тун. Гостиничный бизнес Olav Thon Gruppen тоже изменился после появления Хаги. Хотя многие топ-менеджеры роптали, что ее дизайнерские идеи слишком дорого обходятся, Тун защищал подругу: «Не все понимают, что отель нужно обновлять каждые 10 лет. Если люди платят большие деньги за постой, это должно быть хорошее место». Один из отелей, Rosenkrantz Bergen, отремонтированный под присмотром Хаги в 2016 г., вошел в список 25 лучших отелей Норвегии и стал финалистом Grand Travel Award.

Хага изменила и внешний вид Туна. «Когда я впервые встретила с Улавом, у меня сложилось впечатление, что он слегка сероватый и скучный бизнесмен, – вспоминала она. – В Скандинавии вообще очень неприметно одеваются. Вы не найдете парижанки, которая носит столько грустной одежды. Я не понимаю, как люди не чувствуют радости обладания цветом». Теперь Тун может появиться в синем пиджаке с зеленым галстуком и такого же цвета носовым платком в кармашке (как он

не хотят допускать в свою жизнь чужих людей. «Наш дом – это наш дом. У нас мало места, но нам двоим достаточно», – сказала Хага газете Romerikes Blad. Несмотря на преклонный возраст, супруги ведут активную жизнь, часто ходят в театр, на концерты и в кино, хотя порой Тун может задремать в удобных креслах. В подвале оборудован тренажерный зал с телевизором. «Мы никогда не смотрим телевизор, одновременно не тренируясь», – говорит Хага.

В 90 лет Тун наделал шума в Норвегии, публично поддержав Партию прогресса: разместил большие рекламные объявления в газетах. На выборах 2013 г. эта партия набрала 16,4% голосов и впервые участвовала в формировании правительства – два ее функционера стали министрами. «Многие задаются вопросом, почему я голосую за Партию прогресса. Все очень просто. Первоначально она называлась Партия снижения налогов, пошлин и государственной бюрократии. Это, пожалуй, одна из самых важных вещей для страны в будущем – не утонуть в бюрократии», – объяснил Тун в интервью Шведскому радио. Но эта партия известна в первую очередь своей антииммигрантской позицией. «Я считаю себя крупнейшим работодателем для иммигрантов в Норвегии, – продолжал Тун. – У меня их работает больше тысячи, и у меня с ними фантастические отношения. Неверно говорить, что Партия прогресса против иммиграции – они против неконтролируемой иммиграции».

Он поддерживает идею снижения налогов на богатых, из-за которых обеспеченные люди бегут из страны. Но одновременно ратует за то, чтобы, пока закон не изменился, честно платить все положенное. В 2012 г. он обнародовал аудиторский отчет, составленный по его поручению. С 1998 г. он лично и его компании выплатили 3,6 млрд крон налогов, в среднем по 257 млн в год. Для сравнения: судоходный магнат Джон Фредриксен по прозвищу Большой волк, которого Тун называл своим учителем, отказался от норвежского гражданства, стал киприотом и налоги платит теперь гораздо меньше.

#### КАК ТУН ОТКАЗАЛ ГЕЙТСУ

Как-то в офисе Туна зазвонил телефон. Американец на другом конце провода представился Биллом Гей-



# Пять моделей работы

**Harvard Business Review**  
РОССИЯ

Статья опубликована  
в журнале  
«HBR Россия»  
<http://hbr-russia.ru>

Дэниел Дэвис

Сейчас у компаний есть выбор – возвращать ли команду в офис, оставить на удаленке или перейти к новой, более эффективной модели организации рабочей среды

От того, где работают сотрудники, многое зависит не только в проектировании рабочего пространства организаций, но и в распределении капитала и управлении кадрами. Говоря о перспективах, эксперты расходятся во мнениях. Некоторые утверждают, что наш эксперимент с работой из дома оказался настолько удачным, что удаленка уже никуда не денется. Другие убеждены, что многим очень не хватает личного общения и что офисы стремительно будут снова заполняться сотрудниками. Где-то посередине между двумя этими полюсами оказываются те, кто уверен, что вместо любой из этих крайностей нас ожидает промежуточный вариант – гибридная работа из дома и офиса.

## БУДУЩЕЕ УЖЕ НАСТУПИЛО

Я решил прояснить, как будет выглядеть работа из офиса в будущем, и опросил 1600 австралийских офисных работников, а также поговорил с несколькими руководителями компаний и экспертами в области организации рабочих пространств. Австралия – важный пример: вместо того чтобы дожидаться появления вакцины, власти страны в значительной мере контролировали распространение вируса, закрыв границы для нерезидентов, ограничив перемещения между штатами, введя распоряжения о самоизоляции и меры для тщательного отслеживания контактов в каждом очаге заболевания.

В октябре 2020 г., когда в некоторых регионах начали снимать жесткие многомесячные ограничения, в Мельбурне, наиболее пострадавшем от пандемии городе страны, в офисы, по данным австралийского Совета по рынку недвижимости, вернулись только 7% работников. К апрелю в офисы вернулось более 41% работающих специалистов. В Перте, Аделаиде и других городах, которые пандемия затронула в меньшей степени, заполняемость офисов оценивается в 70%, что лишь немногим ниже показателей за период до пандемии. Вспышки заболевания по-прежнему случаются, и правительство вводит временные ограничения, границы тоже по-прежнему закрыты, но в основном австралийцы могут обедать в помещениях, посещать крупные спортивные мероприятия и ходить на работу. Люди привыкают к жизни без угрозы пандемии, и этот опыт может быть первым ориентиром для других стран в том, как, хотелось бы надеяться, будет развиваться ситуация в дальнейшем.

Показательно, что австралийские компании действуют по-разному,



ВАРВАРА ГРАНКОВА

единой для всех модели нет. Позади у всех очень сложный год, и многие работодатели отмечают, что их сотрудники испытывают усталость от перемен и хотят просто вернуться в привычный им офис. Отчасти поэтому показатели занятых площадей так быстро выросли после отмены локдаунов. Другим снятие ограничений видится хорошим поводом попробовать что-то новое. Руководство крупного разработчика ПО – компании Atlassian недавно объявило, что приходить в офис сотрудникам требуется только четыре раза в год. Из разговоров с представителями бизнеса и экспертами я вынес несколько подходов к дальнейшей работе, их можно подразделить на пять категорий.

## ВАРИАНТЫ НА ВЫБОР

**Все как было:** сотрудники возвращаются в офис и к привычному графику – с 9 до 17. В компании уделяется больше внимания здоровью и гигиене и более гибкой организации труда, но в основном это тот же централизованный офис, каким он был до пандемии.

**Клуб:** используется гибридная модель, сотрудники приходят в офис, когда им нужно поработать вместе, а в остальных случаях, когда требуется сосредоточенно заниматься другими задачами, остаются дома. Офисы оказываются своего рода общественным пространством, где люди встречаются, общаются и работают вместе.

Нужно понимать, что каждой компании нужно что-то свое, что не обязательно будет уместно для других

**Гибкая функциональная модель:** сотрудники работают в офисе без закрепленного рабочего места. В течение дня они перемещаются между переговорными и акустическими офисными кабинетами для звонков, свободными рабочими местами и общими пространствами. До пандемии в большинстве австралийских офисов с таким подходом к организации труда было примерно восемь рабочих столов на каждые 10 человек (поскольку сотрудники не всегда работают на месте, а могут находиться где-то еще). После пандемии во многих компаниях приходят к тому, чтобы таких мест было пять на каждые 10 человек с расчетом на то, что многие сотрудники в офисе в тот или иной момент будут отсутствовать или пару дней в неделю они будут работать из дома.

**Веерная модель:** вместо того чтобы ездить в большой офис в деловом центре города, сотрудники работают из небольших спутников на окраинах и вблизи к месту своего проживания. Так они экономят время на проезд и при этом не лишаются возможности работать с коллегами вместе.

**Полностью виртуальная модель:** сотрудники работают из дома или откуда-то еще по своему выбору и дают возможность компаниям сократить расходы на дорогостоящую аренду и застройку, которую они начали до пандемии. Все эти модели нельзя назвать новыми. Даже достаточно радикальные концепции вроде виртуальных офисов были опробованы и протестированы задолго до пандемии. Крупные компании вроде Yahoo!, IBM и HP в ранние экспериментировали, позволяя сотрудникам работать постоянно в дистанционном режиме. В рекламном агентстве Chiat/Day еще в 1993 г., пусть и безуспешно, пробовали перейти на гибкую функциональную организацию рабочих пространств.

В некоторых организациях и до пандемии уже подступались к этим моделям, но все же в большинстве случаев заинтересованности в них не было. А сегодня уже на самом деле есть ожидания, что компании будут пробовать что-то новое. CEO JPMorgan Джейми Даймон недавно навлек на себя волну критики,

объявив о планах возвращения сотрудников в офисы с возобновлением работы в прежнем порядке и о своем желании отказаться от совещаний в Zoom. Большинство руководителей, с которыми я разговаривал, вынуждены были принимать решение в незнакомой им ситуации, им нужно было выбрать из множества вроде бы жизнеспособных моделей организации работы, с которыми до этого им сталкиваться не приходилось.

## ВЗВЕСИТЬ ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ

У каждой модели есть свои преимущества и недостатки. Функциональная концепция позволяет экономить пространство, но требует серьезной культурной трансформации. Веерная модель выглядит логичной, но предполагает разделение кадров не по проектам и функциям, а по географическому принципу. А возвращение в офис в режиме «все как было» для многих идея очень обнадеживающая, но «как было» получится только в том случае, если вернется большинство. Как бы то ни было, по всей видимости, удаленная работа из дома в каком-то объеме уже никуда не денется, а это значит, что в офисах будет меньше сотрудников, будет больше телефонных звонков и ничто уже не будет в точности так, как было.

Сами работники тоже смотрят на дальнейшую ситуацию по-разному. Для австралийцев наиболее привлекательными оказались гибридные модели, которые допускают определенную гибкость с возможностью работать из дома и в офисе («клуб» и «функциональная модель»). На другом полюсе наименее популярный вариант полностью удаленной работы поддержали менее 20% опрошенных австралийцев, штатных сотрудников на полной ставке.

Стоит отметить демографические различия в группировке этих предпочтений. Для женщин чаще, чем для мужчин, было бы важным совмещать работу из офиса и из дома. Менеджеры с большей вероятностью, чем специалисты, говорили, что хотели бы вернуться в офис.

А молодежь чаще, чем сотрудники более старшего возраста, приветствовала удаленную занятость. Эти расхождения в оценках заставляют задуматься о том, насколько неосмотрительно будет принятие решений о модели рабочей среды без предварительного опроса заинтересованных кругов в компании.

## НЕ ПО СТАНДАРТУ

В оценке возможных решений руководителям стоит учитывать цель и стратегию компании, а также предпочтения и стиль работы сотрудников. Технологичной компании, которая по повышенной ставке оплачивает аренду помещений в престижном районе среди других таких же компаний и при этом продает продукты онлайн, вполне можно перейти полностью на виртуальную работу. А небольшому дизайнерскому бюро, для которого офис – это одновременно демонстрационная площадка и пространство для совместной работы, подойдет модель клуба. Как бы то ни было, нужно понимать, что каждой компании нужно что-то свое, что не обязательно будет уместно для других.

Чему могла научить нас пандемия в вопросах организации рабочей среды, так это пониманию того, что вариант работы из дома не лучше и не хуже офисного, у каждого из них есть свои преимущества. В будущем, наверное, не будет какой-то единой для всех концепции и каждая компания будет пробовать разные направления в попытке найти то, что будет соответствовать потребностям ее бизнеса. Возможно, мы когда-нибудь оглянемся на прежние решения в области организации рабочей среды и подумаем: как странно, что офисы были в основном совершенно однотипные, что головной офис юридической фирмы, газеты и технологической компании мог выглядеть и работать во многом одинаково. –

ОБ АВТОРЕ: ДЭНИЕЛ ДЭВИС – ВЕДУЩИЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДИЗАЙНЕРСКОЙ ПРАКТИКИ HASSELL, ЗАНИМАЕТСЯ ИССЛЕДОВАНИЯМИ В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ БУДУЩЕГО