

# Инвестиции

ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА



ПАО Банк  
 «ФК Открытие»

Реклама

СТРАТЕГИЯ | Как эффективно потратить триллионы

Задачу **ПРИВЛЕЧЕНИЯ** инвестиций в экономику **ПРАВИТЕЛЬСТВО** будет решать с помощью национальных проектов. Для **МОНИТОРИНГА** их реализации создается ИТ-платформа, **КОНТРОЛЬ** за расходованием средств поручен **ФСБ**.



Фото: Виталий Тимкив/РИА Новости

# Нацпроекты настроят заново

МИХАИЛ СЕРГЕЕВ

С реализацией нацпроектов есть проблемы, признают на всех уровнях власти. Менять ситуацию предстоит обновленному правительству. Его глава Михаил Мишустин дал задание министерствам и ведомствам представить изменения единого плана достижения национальных целей до 2024 года, а так-

же подготовить коррективы в нацпроекты. В ходе заседания кабинета министров 20 февраля вице-премьеру Марату Хуснуллину поручено возглавить комиссию по региональному развитию, куда войдут все участники нацпроектов, включая губернаторов. Ранее стало известно, что для мониторинга нацпроектов создается ИТ-платформа. Ее первая версия должна

# Стратегия

← 1 появиться к 31 июля, сообщил первый вице-премьер Андрей Белоусов. Нацпроекты должны стать инструментом выполнения задачи привлечения инвестиций в экономику. Президент поручил правительству запустить новый инвестиционный цикл и добиться пятипроцентного прироста инвестиций ежегодно. Госдума и правительство должны для этого обеспечить принятие пакета законопроектов о защите капиталовложений и поощрении инвестиций до 30 апреля 2020 года. В то же время президент призвал ФСБ наладить жесткий контроль за госфинансами, выделяемыми на реализацию национальных проектов, о чем заявил на коллегии ФСБ 20 февраля.

## ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

Ситуацию действительно нужно срочно корректировать, говорят эксперты. «Заметного продвижения в направлении реализации нацпроектов за последние годы мы не увидели. Например, в сфере здравоохранения многие проблемы не решаются или даже обостряются. Далека до совершенства организация науки в РФ. В отношении экспорта Россия проигрывает другим странам: у нас дорогие кредиты, нет политической поддержки экспорта», — перечисляет председатель совета ТПП РФ по промышленному развитию и конкурентоспособности Константин Бабкин. Эксперты обращают внимание на проблемы с расходованием средств, выделенных на реализацию нацпроектов. По данным Счетной палаты, в 2019 году было потрачено 91,45% запланированных средств. Ближе всех к плановому показателю оказался нацпроект «Наука» — 99,1% запланированных средств,

самое низкое кассовое исполнение у «Цифровой экономики» — 73,3%. «Расходы федерального бюджета на нацпроекты в 2019 году фактически отстали от плана на 150 млрд руб. Причины кроются как в слабой проработанности самих проектов, так и в неэффективности государственной бюрократии», — считает старший аналитик «БКС Премьер» Сергей Суверов. По его словам, наибольший эффект для экономики и человеческого капитала могут дать инвестиции в науку и образование, в том числе школьное. «Россия в последние годы погрузилась в сырьевую низкотехнологичную специализацию, и отдельные позитивные примеры вроде «Яндекса» не слишком меняют общую картину. Очевидна сдача позиций, в частности, в науке, машиностроении и других областях», — отмечает Сергей Суверов.

Вклад национальных проектов в экономический рост пока не вполне очевиден, поскольку средства для их реализации изыскивались в том числе за счет увеличения налоговой нагрузки по НДС. Должно пройти время, чтобы результаты реализации национальных проектов скомпенсировали изъятия из экономики средства, рассуждает Елена Бабкина, доцент кафедры государственного и муниципального управления РЭУ имени Г.В. Плеханова.

«Рост инвестиций в 2019 году на 1,4% после практически нулевого роста в 2018 году означает дальнейшее ухудшение качественных характеристик российских производств, консервацию технологического отставания нашей страны от стран — лидеров мирового экономического развития. Если бы финансирование инвестиционных задач

в рамках национальных проектов было выстроено более ритмично, результаты могли бы быть выше как в части вложений в основной капитал, так и в части экономического роста», — говорится в аналитической записке Александра Широкова, замдиректора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, и Михаила Гусева, завлабораторией того же института.

Ну и наконец, развитию экономики, росту инвестиций препятствует неэффективность всей системы госуправления, которая в значительной степени обусловила проблемы реализации национальных проектов. Причины вскрыты в материалах стратегического аудита федерального правительства за 2017–2019 годы, который провела Счетная палата РФ. Система стратегического планирования разбалансирована и неэффективна, и в этом состоянии она не способствует достижению национальных целей развития, сделали вывод аудиторы в своем заключении. Они обнаружили, что 45% всех целевых показателей национальных и федеральных проектов не учитываются в планах министерств и ведомств. С показателями действующих госпрограмм ситуация еще хуже: 74% их целевых показателей вообще не включены в планы федеральных ведомств.

## РЫЧАГИ И СТИМУЛЫ

На сегодняшний день правительство обладает несколькими рычагами, для того чтобы переломить ситуацию с инвестициями в экономику. Один из основных, сказал Андрей Белоусов в ходе совещания президента с членами правительства 5 февраля, это увеличение платежеспособного спроса на фоне реализации социальных инициатив

президента. Потребительский спрос планируется увеличить в 2020 году на 185 млрд руб. за счет дополнительных социальных выплат с дальнейшим их увеличением. «В следующем году — почти 400 млрд руб. и далее ежегодно более 400 млрд руб.», — сказал первый вице-премьер. Расчет сделан на то, что эти средства будут направлены российскими семьями преимущественно на покупку товаров и услуг, что в итоге даст дополнительно около 1% прироста оборота розничной торговли, или примерно 0,3% прироста ВВП.

Еще один рычаг стимулирования инвестиций — дополнительный спрос на отечественные машины и оборудование в рамках реализации нацпроектов. Компании могут потратить на закупку машин и оборудования около 6 трлн руб., больше половины этих средств «могут и должны быть обеспечены продукцией российского машиностроения», сказал Андрей Белоусов.

Свою роль должны сыграть и корректировки в нацпроекты. Так, после заседания правительства стало известно, что корректировка затронет в первую очередь нацпроекты социальной сферы. «Будут внесены изменения в паспорт федерального проекта «Финансовая поддержка семей при рождении детей» и паспорт национального проекта «Демография», предусматривающие увеличение объемов финансирования программы материнского (семейного) капитала за счет средств федерального бюджета на 111,9 млрд руб. в 2020 году, на 193,1 млрд руб. в 2021-м, на 250,1 млрд руб. в 2022 году», — сообщает ТАСС со ссылкой на пресс-службу Минтруда. Обновленный паспорт федерального проекта «Финансовая поддержка семей» будет содержать инициативы, озвученные президентом в послании Федеральному собранию. К ним относятся продление срока программы материнского капитала до 31 декабря 2026 года; предоставление права на его получение семьям, в которых начиная с 1 января 2020 года родился (был усыновлен) первый ребенок, в размере 466 тыс. руб.; при рождении (усыновлении) второго ребенка размер материнского (семейного) капитала увеличат до 616 тыс. руб.; кроме того, с 1 января текущего года право на получение материнского капитала при рождении (усыновлении) второго ребенка или последующих предоставляется тем семьям, у которых такого права не было. ▀

# 185

**млрд руб.** должен, по плану правительства, составить рост потребительского спроса в 2020 году за счет дополнительных социальных выплат

## НАЦПРОЕКТЫ В ЦИФРАХ

Национальные проекты развития страны инициированы указом президента России от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года». Всего проектов 12. Они условно разделены на три большие группы.

- 1. «Человеческий капитал»:** проекты «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура».
- 2. «Комфортная среда для жизни»:** проекты «Безопасные и качественные авто-

мобильные дороги», «Жилье и городская среда», «Экология».

- 3. «Экономический рост»:** проекты «Наука», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Цифровая экономика», «Производительность труда и поддержка занятости», «Международная кооперация и экспорт», а также комплексный план модернизации и расширения ма-

гистральной инфраструктуры.

На финансирование 12 нацпроектов и комплексного плана развития инфраструктуры с 2019 по 2024 год планируется потратить 25,7 трлн руб.: 5,7 трлн — на проекты раздела «Человеческий капитал», 9,9 трлн — «Комфортная среда для жизни», 10,1 трлн руб. — на экономический рост, включая 6,35 трлн руб. на комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры.

## «ИНВЕСТИЦИИ» (18+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК+»  
Является неотъемлемой частью «Ежедневной деловой газеты РБК+» № 18 (3185) от 27 февраля 2020 г.  
Распространяется в составе газеты  
Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

**Партнеры проекта:** АО «ДСК «Автобан», ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «ТМК», Реклама  
**Учредитель:** ООО «БизнесПресс»  
**Издатель:** ООО «БизнесПресс»  
**Директор ИД РБК+:** Ирина Митрофанова

**Главный редактор партнерских проектов РБК+:** Наталья Кулакова  
**Редактор РБК+ «Инвестиции»:** Юлия Панфилова  
**Выпускающий редактор:** Андрей Уткин  
**Руководитель дизайн-департамента:** Евгения Дацко

**Дизайнеры:** Дмитрий Иванов, Сергей Пивоваров  
**Фоторедактор:** Алена Кондюрина  
**Корректоры:** Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко  
**И.о. главного редактора газеты:** Петр Геннадьевич Канаев

**Рекламная служба:** 8 (495) 363-11-11, доб. 1342  
**Коммерческий директор издательства РБК+:** Анна Брук  
**Директор по продажам РБК+:** Евгения Карлина  
**Директор по производству:** Надежда Фомина  
**Адрес редакции:** 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

## От первого лица

# «Финансовая устойчивость — главное условие участия в концессиях»

Что сегодня сдерживает масштабные инвестиции в российскую дорожную отрасль, РБК+ объяснил заместитель генерально-го директора по финансовому развитию и управлению инвестиционными проектами ГК «АВТОБАН» **ДЕНИС АНИСИМОВ**.

Фото:  
Тимур Иванов для РБК



### Чего не хватает для участия дорожно-строительных компаний (ДСК) в концессиях?

Для того чтобы участвовать в концессионных соглашениях в качестве полноправного партнера, сейчас нужно обладать существенной финансовой устойчивостью, инвестиционной привлекательностью и стратегией развития. Все эти показатели дают компании возможность привлекать долгосрочные инвестиционные ресурсы в капитал подобных проектов, тем самым позволяя банкам формировать свою часть инвестиций и гарантировать их. Оговорюсь, что полноправное партнерство для строительной организации сегодня означает возможность реализовывать проект, не уступая своих коммерческих позиций по маржинальности строительства и не делаясь этой маржой ни с кем. Ведь что требуется от строительного подрядчика? Гарантировать возведение дороги в срок и за те деньги, о которых изначально договорились. Для этого ДСК на начальном этапе должна дать соответствующие обязательства. Предоставить их в условиях рынка может только компания со стабильным финансовым состоянием и хорошей репутацией. Однако сейчас на рынке таких компаний, к сожалению, минимум.

### Почему государственно-частное партнерство (ГЧП) пока не стало широко используемой практикой в дорожном строительстве?

Во-первых, в большом дефиците структуры, которые могут провести должную экспертизу и принять на себя обязательства по инвестированию в начальную фазу проекта. Из-за этого все риски по таким проектам обычно перекадываются на строителя. Это сильно сдерживает реализацию того же приоритетного нацпроекта о безопасных и качественных дорогах, поскольку даже крупные компании, начав работу по одному-двум крупным федеральным проектам, на этом останавливаются. Банки и фонды развития рассматривают участие в подобных проектах в основном на эксплуатационной фазе, когда объект строительства уже построен.

Во-вторых, сильно ограничивает интерес инвесторов к таким проектам несовершенная нормативная база. Мы ощущаем турбулентность в связи с принятием закона об инвестициях. Он потенциально может быть серьезным препятствием для развития концессионного рынка в целом, которое в недалекой перспективе может вообще перечеркнуть реализацию целого ряда проектов, так как они просто перестанут быть инвестицион-

но привлекательными. Беспокоит и неопределенность на уровне нормотворчества и содержания уже принятых актов регуляторов.

Третье препятствие: в ряде российских регионов до сих пор не сформирован так называемый офис концедента (заказчика проекта. — РБК+). Проще говоря, там нет специалистов, способных инициировать проект, обосновать его, сформировать необходимые первичные показатели и т.п. При этом есть опытные концеденты, например госкомпания «Автодор». Имеются и субъекты Федерации, где реализация дорожно-строительных проектов успешна.

Есть и четвертая проблема. В качестве сторон концессионных соглашений мы сегодня рассматриваем либо в целом Российскую Федерацию, либо крупные регионы. Печально, что возможности отдельных муниципалитетов принимать самостоятельные решения по объектам своего хозяйства сейчас находятся на весьма низком уровне. Инвесторы дорожных проектов крайне неохотно участвуют в них, когда заказчиком выступают власти на местах. Профиль риска муниципалитетов для финансовых организаций сегодня чрезвычайно высок. При этом огромные объемы строительства — та же городская и сельская инфраструктура —

находятся в основном именно на муниципальном уровне, а существующая система межбюджетных региональных трансферов сложна и не способствует тому, чтобы в эти проекты вкладывались большие деньги.

### Как следует решать эти проблемы?

В государственных органах власти должны работать специалисты, способные быстро и качественно проводить отраслевую экспертизу, анализировать ситуацию. Но главное — инвесторы должны экспертизе таких людей безоговорочно доверять. Не исключаю, что в ведомствах нужно создавать специальные подразделения, которые будут заниматься исключительно реализацией национальных проектов с применением контрактов с инвестиционной составляющей.

### В чем может заключаться идеальная модель взаимодействия государства и бизнеса при реализации проектов ГЧП?

Следует обеспечить привлечение к финансированию проекта на самых ранних его стадиях большого числа стратегических и профессиональных инвесторов. Это могут быть и пенсионные фонды, и различные фонды развития. Для этого необходимо существенно облегчить возможность быстрого согласования решений концедента и концессионером, если в первоначальной версии проекта обнаруживаются какие-то ошибки или недочеты. На федеральном уровне нужно разрабатывать комплексные меры, для того чтобы в ГЧП и концессионные проекты вовлеклось как можно больше потенциальных инвесторов. Сейчас фактический круг таких инвесторов, участвующих в реализации крупных федеральных проектов, очень узок. Низкая конкуренция, в свою очередь, создает дополнительные издержки: она пагубно сказывается и на стоимости денежных средств, и на условиях их предоставления. Число инвесторов надо увеличивать, и для этого, безусловно, нужна их господдержка — возможно, введение режима особого регулирования на уровне Банка России, который формирует резервы по вложениям.

Также надо стимулировать вложения в дорожно-строительные проекты со стороны крупных региональных сырьевых и энергетических

компаний. В регионах, где такие компании представлены, именно они являются и основными пользователями дорог, и их основными разрушителями. Сейчас у них нет мотивации участвовать в дорожном строительстве. Если же сформировать определенную модель, по которой, скажем, налоговые платежи таких компаний частично вкладывались бы в капиталы проектных компаний, осуществляющих строительство инфраструктуры, формировали своеобразную форму налогового кредита, который через какое-то время все равно возвращался бы государству, то такое нововведение могло бы сбалансировать интересы самих компаний и их региона присутствия, а в целом — способствовать более активному развитию в том числе и нацпроектов.

### Каким 2019 год был для «Автобана»?

Мы сохранили общероссийское лидерство по показателю инвестиций в дорожное строительство. Инвестиционные рейтинги ГК остались на уровне 2019 года или увеличились. Например, Moody's недавно вновь подтвердило корпоративный рейтинг компании «Автобан-Финанс» на уровне B1. Два российских рейтинга — АКРА и «Эксперт РА» — увеличились: первый до уровня А-, второй — до уровня ruA. Прогноз по этим рейтингам стабильный, а повышения обусловлены улучшением показателей рентабельности и уровня покрытия долга.

Мы ориентированы на передовые технологии и инструменты привлечения капитала, постоянно совершенствуем качество управления и технологий на фазе строительства, готовы со временем — когда для этого появятся рыночные возможности — выйти на IPO. В области инфраструктурного строительства ГК «Автобан» сейчас одна из самых открытых ДСК. Наши облигации пользуются устойчивым спросом на рынке. На данный момент объем их размещения составляет около 8 млрд руб.

### Возможен ли в перспективе выход компании на зарубежные рынки?

Предложения по участию в проектах за рубежом России поступают постоянно. И если говорить о пространстве СНГ, мы не исключаем такого сценария. Однако считаем, что российский потенциал огромен и его вполне хватит для нашего развития. ■

«Надо стимулировать вложения в дорожно-строительные проекты со стороны крупных региональных сырьевых и энергетических компаний»

## Тенденции

# Неровный строй

Разрыв между уровнем развития российских регионов становится все больше: поток инвестиций стремится в направлении наиболее успешных территорий, а слабые продолжают беднеть. Как преодолеть неравенство?

ВЛАДИМИР ПАНЬКОВ

На фоне замедления в 2019 году экономического роста в России усилилось неравенство социально-экономического развития регионов. Растет территориальная поляризация, особенно в зарплате, инвестициях и доходах бюджетов, говорится в «Мониторинге социально-экономического положения и самочувствия населения» Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС.

«Продолжается концентрация инвестиций в регионах с максимальными конкурентными преимуществами — агломерационными и сырьевыми», — отмечают в РАНХиГС.

Среди территорий со значительным объемом инвестиций лидируют Ямало-Ненецкий АО (рост на 23%), Москва и Московская область (на 19–20%). По итогам первого полугодия на российскую столицу пришлось более 14% всех инвестиций в стране, вместе с Московской областью — почти 20%, а доля Тюменской области с автономными округами составила 14%.

На 13% выросли инвестиции в Сибирском федеральном округе, но в целом на долю Сибири приходится лишь 10% всех инвестиций в стране. А в половине российских регионов объем инвестиций сокращался. Спад обусловлен в том числе завершением на отдельных территориях крупных инвестпроектов. Например, окончание строительства Крымского моста привело к снижению инвестиций в Республике Крым на 40%, в Краснодарском крае — на 30%.

## ПРОСТРАНСТВЕННЫЙ ОТРЫВ

Москва все сильнее отрывается от остальных регионов, отмечают авторы мониторинга, подготовленного РАНХиГС совместно с Институтом экономической политики имени Е.Т. Гайдара. «Богатые регионы стали еще богаче» — так озаглавлен раздел аналитического документа за авторством эксперта в области социаль-



Фото: Павел Львов/РИА Новости

но-экономического развития регионов Натальи Зубаревич.

«По сравнению с большинством несевверных регионов московские зарплаты выше в три-четыре. Этот разрыв — важнейший стимул массовой миграции в столичную агломерацию, и в последние годы он усиливался», — отмечают аналитики РАНХиГС.

Пространственное неравенство, сосредоточение экономической деятельности в производительных городах, — явление, свойственное как для развивающихся, так и для развитых стран, отмечают аналитики группы Всемирного банка (ВБ). Резкий рост регионального неравенства в периоды быстрого экономического роста наблюдался в Таиланде, Вьетнаме и Индонезии, а также в Польше, отмечают авторы доклада ВБ «Преодоление пространственного неравенства» (2018). «Однако в России выше уровень пространственного неравенства, чем в большинстве сопоставимых экономик», — отмечают авторы исследования. Речь идет о неравенстве регионов по ряду макро- и микроэкономических показателей — от разницы в валовом региональном продукте (ВРП) на душу населения до разницы в доступе домохозяйств к услугам.

ВРП на душу населения в российских регионах, по данным Всемирного банка, различается в 17 раз: «В Сахалинской области он сопоставим с уровнем Сингапура, а в Республике Ингушетия — ближе к уровню Гондураса». Уровень бедности в нашей стране варьирует от менее чем 10% в богатых ресурсами Татарстане и крупных мегаполисах Москве и Санкт-Петербурге до почти 40% в наиболее бедных регионах Северного Кавказа, Сибири и Дальнего Востока, отмечают в ВБ.

В целом по итогам 2019 года более половины (51,3%) об-

щего объема ВРП пришлось всего на девять регионов — Москву и Санкт-Петербург, Московскую и Свердловскую области, Ханты-Мансийский автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ, Краснодарский и Красноярский края, Республику Татарстан. Такие данные приводит Минэкономразвития РФ в «Прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года». В структуре ВРП этих регионов преобладают торговля, добыча нефти и газа, обрабатывающие производства, в том числе наукоемкие отрасли и высокотехнологичные производства, металлургия, машиностроение.

К 2024 году вклад этих регионов в общий ВРП увеличится еще на 0,5%.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Для слабых регионов Минэкономразвития РФ предложило разрабатывать индивидуальные программы по ускорению социально-экономического развития. «На данный момент подготовлены и внесены в правительство на утверждение индивидуальные программы для десяти регионов», — заявили РБК+ в пресс-службе ведомства. Примечательно, что все эти территории занимают низшие строчки в рейтинге социально-экономического положения субъектов РФ по итогам 2018 года «РИА Рейтинг»: Тува (85-е место в рейтинге), Республика Алтай (83-е), Калмыкия (79-е), Северная Осетия — Алания (78-е), Курганская (76-е) и Псковская (71-е) области, Марий Эл (73-е), Карелия (68-е), Адыгея (67-е), Чувашская Республика (55-е) и Алтайский край (46-е).

В Минэкономразвития РФ подсчитали, что предложенные в январском послании

президента Федеральному собранию меры, направленные на снижение уровня бедности, рост доходов населения и стимулирование инвестиций в реальный сектор экономики, позволят восстановить доходы нуждающихся семей и поддержать потребительский спрос. А поддержка использования налогового вычета для инвестирующих компаний — активизировать инвестиционную активность.

Ключевым фактором развития экономики регионов остается объем инвестиций, отмечают в Минэкономразвития РФ. Для стимулирования регионов к бюджетным инвестициям в объекты инфраструктуры, способствующие росту их экономического потенциала, законом о федеральном бюджете на 2020 год предусмотрено продление периода погашения реструктурированной задолженности по бюджетным кредитам. Кроме того, ведомство прорабатывает механизм применения регионами инвестиционного налогового вычета и компенсации связанных с ним выпадающих доходов, рассказали в пресс-службе Минэкономразвития РФ.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Положение территорий с низким уровнем социально-экономического благосостояния, по мнению гендиректора Института региональных проблем Дмитрия Журавлева, действительно в какой-то мере результат исторического наследия: «В Марий Эл, например, в советское время была развита электронная промышленность, которая в 1990-е годы развалилась». Но общая причина неблагополучия слабых регионов — отсутствие инвестиций и неумение местных властей привлечь инвесторов и работать с ними, считает Дмитрий Журавлев: «Парадокс российской эконо-

← Ключевым фактором развития экономики российских регионов остается объем инвестиций

мики в том, что специалисты по привлечению инвестиций есть в тех областях, где инвестиции не нужны, потому что там и так с деньгами неплохо, а туда, где денег нет, специалисты не приходят».

Способствовать появлению таких кадров в регионах, по мнению Дмитрия Журавлева, будет в том числе персональная ответственность губернаторов: «Необходимо изменение налоговой системы, которое бы дало регионам материальную базу для развития, и жесткое усиление государственного и общественного контроля за главами регионов».

Уровень человеческого капитала и наличие физической инфраструктуры — ключевые факторы для роста инвестиций в регионах, отмечает профессор, руководитель департамента социологии НИУ ВШЭ Александр Чепуренко. Однако пока, по его словам, население только «вымывается» из слабых в более сильные регионы, из села — в города, из малых городов — в крупные центры. «Чтобы не усиливать этот отток, реализация проектов по созданию физической инфраструктуры (дорог в первую очередь) должна идти комплексно и синхронно с другими мерами по подъему периферии», — говорит Александр Чепуренко. В частности, эксперт называет планы правительства по развитию магистральной транспортной инфраструктуры. По его мнению, нужно развивать межрегиональное сотрудничество — за счет совместного брендинга регионов, формирования межрегиональных инжиниринговых центров и промышленных кластеров.

Однако для таких межрегиональных взаимодействий нужна четкая мотивация, полагает Дмитрий Журавлев: «Сильные регионы пока не видят потребности в слабых». ■

## От первого лица

# «Половину прибыли банка сегодня дает региональная сеть»

Как проходила крупнейшая в истории России интеграция банковских групп, «Открытия» и Бинбанка и что дает объединенному банку развитие региональной сети, РБК+ рассказал член правления «ОТКРЫТИЯ» **АЛЕКСАНДР ПАХОМОВ**.

**Объединение системно значимых банков, попавших под управление Фонда консолидации банковского сектора, — насколько это для вас была сложная история? Задача нетривиальная, но весьма интересная. Мы проделали большой объем работы за предельно короткий срок: никто на российском финансовом рынке не делал ничего подобного. В 2018 году мы, по сути, имели четыре банковские сети продаж — «Открытия», Бинбанка, «Траста» и Росгосстрахбанка. Юридически только в «Открытии» на всю страну было 23 отдельных филиала. Карточных продуктов для физических лиц существовало 74 вида. В рамках интеграции мы ставили цель провести реинжиниринг системы управления, гармонизировать продуктовую линейку, обеспечить приток клиентской базы и, конечно, получить ощутимый экономический эффект. Мы добились всех поставленных целей, полностью выстроили систему управления бизнесом в каждом регионе, сохранили клиентскую базу экс-Бинбанка во всех сегментах. Теперь всем клиентам интегрированных банков доступно полноценное обслуживание по единым стандартам и тарифам в любом офисе банка «Открытие» от Владивостока до Калининграда. Экономический эффект от интеграции составит 32 млрд руб. на горизонте пяти лет.**

**Но главные решения о санации и слиянии банков были приняты Центробанком. И оттуда — капитал. Центробанк помог с точки зрения отношений с клиентами? Нет смысла это отрицать — наличие такого акционера полезно для имиджа банка. Вместе с тем мы целенаправленно повышаем эффективность бизнеса, занимаемся продвижением бренда банка, его репозиционированием как надежного финансового института с качественным финансовым результатом. Это подтверждается и прибылью, и динамикой отдачи на капитал. Что важно, банк уже к июлю 2019-го, менее чем за два года, успешно завершил процедуру санации и по итогам 2019-го получил 44 млрд руб. чистой прибыли. А к 2020-му полностью завершилась интеграция банковских групп «Открытия» и Бинбанка.**

**Количество отделений в ходе этой оптимизации увеличилось или уменьшилось? На начало 2020 года региональная сеть насчитывает 700 отделений. В начале пути в периметре объединяемых банков было 825. Тогда это были отделения разных банков, некоторые в буквальном смысле находились рядом друг с другом. Сейчас эта внутренняя конкуренция ликвидирована. В 2019 году банк «Открытие» полностью завершил проект трансформации региональной сети по принципу одного базового филиала в одном федеральном округе, включая присоединение филиалов сети экс-Бинбанка. Благодаря этому более 2 млн клиентов — физических лиц и около 160 тыс. клиентов — юридических лиц экс-Бинбанка получили обслуживание в банке «Открытие», более 4 тыс. сотрудников переведены в структуры базовых филиалов «Открытия», наша банкоматная сеть вместе с банками-партнерами превышает сейчас 36 тыс. устройств.**

**Звучит как-то просто — «самая масштабная интеграция банков»... Клиенты почувствовали процесс? Как раз благодаря профессиональной работе всех служб банка и качественному проектному управлению переход оказался «бесшовным». Клиенты оценили это и остались с нами, несмотря на высокую конкуренцию в нашем бизнесе. А база клиентов, которые получают зарплату через банк «Открытие», увеличилась на 18%.**

**И на что «клюют»? Клиенты выбирают банк «Открытие» как финансового партнера, чтобы решить конкретные, стоящие перед ними задачи: приумножение своего капитала, повышение качества жизни, инвестиции в будущее. Мы во многом модернизировали решения для клиентов — наших партнеров: запустили Орепкард и программу лояльности, сделали доступной ипотеку и кредиты наличными, ввели хорошие ставки по накопительным счетам, расширили функционал мобильного приложения т.д. Мы постоянно получаем обратную связь от наших клиентов. Высокий NPS — индекс удовлетворенности клиентов — стал одним из ключевых показателей как для руководства банка, так и для каждого сотрудника.**

**«Открытие» — это финансовая группа. Когда мы подбираем решения для клиентов, у нас есть полная палитра и финансовых институтов, и инструментов, позволяющих**



«Рискну предположить, что еще как минимум лет десять личное общение и региональные сети будут оставаться одной из основ успешного бизнеса, не только банковского»

Фото: Павел Александров для РБК

удовлетворить самый изысканный вкус и частных клиентов, и юридических лиц.

**Интеграция не самоцель. Зачем с точки зрения бизнеса все это затевалось?**

Общий ответ очевиден — ради повышения эффективности бизнеса. Если вдаваться в детали, мы укрепили позиции банка «Открытие» как системообразующего универсального банка, работающего практически на всей территории страны, и создали предпосылки для дальнейшего роста бизнеса.

Параллельно с выравниванием ИТ-ландшафта банк выполнял поиск оптимальных локаций для офисов. Более 130 офисов были открыты или отремонтированы, запущена электронная очередь, запись на услуги через сайт. Благодаря объединению с Бинбанком в 2019 году банк вышел в новые для себя регионы — Камчатский край, Якутию и Северную Осетию. Региональное присутствие банка расширено за счет десяти новых городов. Открыты федеральные сервисные центры дистанционного обслуживания клиентов в Казани и Ульяновске.

**С точки зрения финансового результата насколько важно именно развитие региональной сети?**

Половину прибыли банка сегодня дает региональная сеть. Насколько это важно — судите сами.

**Можно ли считать проект трансформации сети завершенным или вы продолжите меняться?**

Изменения продолжатся, но уже как проекты развития: мы откроем или приведем к целе-

вому формату еще более 120 отделений, продолжим наращивать операционную эффективность сети продаж, готовим к запуску экспериментальный Цифровой офис, где будут тестироваться все технологические новинки. Расширяем функциональность дистанционных каналов обслуживания клиентов, внедряем новые сервисы в канале корпоративных продаж зарплатных проектов и расширяем взаимодействие с региональным госсектором. Инвестиции в развитие сети в 2020 году — 2,8 млрд руб. против 3,9 млрд в 2019-м.

**Что дает банку развитие взаимодействия с региональным госсектором? По каким критериям вы отбираете эти проекты и участвуете в конкурсах на обслуживание местных бюджетов?**

Мы выстраиваем партнерские отношения с региональными властями, совместно определяем стратегию в каждом субъекте для более выгодного, эффективно использования бюджетных средств, развития инфраструктуры, решения социальных задач. В 2019 году вышли на этот рынок, усилили конкуренцию, что позволило региональным минфинам получить конкурентные предложения со стороны финансовых структур. За год мы завоевали на этом рынке долю 6% по активам, 4% по пассивам, то есть стали заметным игроком, с которым уже считаются. В этом году планируем поддержать инициативы в рамках реализации национальных проектов, особенно в социальном и образовательном секторах, развитии инфраструктуры. Мы сформировали все необходи-

мые продукты и усилили свои компетенции.

**Готовы ли офисы «Открытия» к обслуживанию в цифровом формате? Что представляет собой новый формат отделений банка?**

Из визуального нового — новый дизайн и зонирование, но этим вряд ли кого удивишь, особенно на фоне ребрендингов розничных сетевых ритейлеров. Другое дело — цифровизация, на это сейчас все делают ставку. Наши новые отделения оснащаем высокоскоростным Wi-Fi, привлекаем консультантов, чтобы научить клиентов работе с дистанционными сервисами и приложениями. Для сложных операций в офисах планируем запустить «бесбумажные технологии» оформления продуктов. Не будет необходимости физически подписывать документы — все через смартфон. Уже реализована технология подтверждения операций со стороны клиента в отделении с использованием СМС/Push. Она гораздо безопаснее бумаги, но главное — удобнее и быстрее.

**Значит ли это, что «физические» отделения обречены на вымирание?**

Вовсе нет. На диджитал перейдут в первую очередь массовые, рутинные операции. Но рискну предположить, что еще как минимум лет десять личное общение и региональные сети будут оставаться одной из основ успешного бизнеса, не только банковского. Простейший пример из финансовой сферы — инвестиции. Если речь о прямых инвестициях, крупных вложениях — на данный момент это, очевидно, предмет личных переговоров. ▀

## Решение

# Инфраструктурные проекты проверяют на устойчивость

Привлечению инвестиций в инфраструктуру поможет формируемая в России система оценки проектов, в основе которой — международные принципы устойчивого развития.

ЕВГЕНИЙ ТРЕТЬЯКОВ

В России создается национальная система оценки инфраструктурных проектов, она будет ориентирована на международные стандарты, в формировании которых принимала участие и наша страна. Принципы отбора качественных инфраструктурных инвестиций (Quality Infrastructure Investment, QII) были одобрены лидерами G20 в июне 2019 года на саммите в Осаке. Таких принципов шесть, они признаны универсальными, их можно применять к любым инфраструктурным инвестиционным проектам. Это повышение положительного влияния инфраструктуры на достижение целей устойчивого роста и развития; повышение экономической эффективности инфраструктурных проектов на протяжении всего жизненного цикла; интеграция экологических и климатических аспектов в инфраструктурные инвестиционные проекты; повышение устойчивости к природным катастрофам, чрезвычайным происшествиям и прочим рискам; интеграция социальных аспектов в инфраструктурные инвестиционные проекты; повышение качества управления инфраструктурой.

## ПРИНЦИПАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года, которому присвоен статус нацпроекта, требует масштабных инвестиций. На реализацию только его транспортной части планируется потратить 6,4 трлн руб. из госказны. Финансировать проекты предполагается также в рамках государственно-частного партнерства. Первый вице-премьер Андрей Белоусов на совещании президента Владимира Путина с членами правительства, состоявшемся 5 февраля этого года, заявил, что для инвестирования в инфраструктуру могут быть использованы средства Фонда национального благосостояния (ФНБ). Но на «возвратной основе».

«По оценкам, согласованным с Банком России, инфляционно безопасно вкладывать в экономику около 300 млрд руб. средств ФНБ в год. При этом предполагаем, что на один рубль вложений ФНБ должно инвестироваться не менее 4 руб. денег частных инвесторов», — сказал Бело-

усов. Он также сообщил, что Минтранс в соответствии с поручением президента уже подготовлен «первом приближении» перечень объектов инфраструктуры, в том числе автодорог, соединяющих областные центры, выходы на федеральные трассы и обходы городов. В нем 62 объекта стоимостью более 2 трлн руб.

Привлечению средств в реализацию инфраструктурных проектов способствует Всемирный банк (ВБ). Так, ВБ и правительство Японии создали партнерство по инвестициям в качественную инфраструктуру QII, которое занимается финансовой поддержкой международных проектов, выдавая гранты размером до \$700 тыс. Такую сумму, например, получил транспортный проект в Непале, проект по развитию Киншасы (столицы Демократической Республики Конго), \$690 тыс. выделили на разработку новой модели реконструкции городов Восточной Европы в районе Эспланада (Бухарест, Румыния).

Однако в России Всемирный банк не работает из-за санкционного режима, поэтому отечественным инфраструктурным проектам особенно важен «фильтр» новой методики оценки их качества для привлечения дополнительного финансирования.

## ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ

Каждая страна, входящая в «Большую двадцатку», создает на базе принципов, одобренных в Осаке, свою методику оценки качества инфраструктурных инвестиций. Это CEEQUAL в Великобритании, Envision и Greenroads в США, Infrastructure Sustainability в Австралии, Pearl в ОАЭ. В России разработать такую методику поручено госкорпорации ВЭБ.РФ; созданием системы оценки в целом займутся также Национальный центр государственно-частного партнерства и международная инженерная компания AECOM. Соглашение между ними подписано в Минфине РФ 13 февраля 2020 года.

«Дорожная карта» должна быть готова до конца текущего года, рассказала РБК+ заместитель председателя ВЭБ.РФ Светлана Ячевская. По ее словам, документ будет включать как уже применяемые оценки проектов, так и расширенный набор индикаторов по отдельным направлениям, которые пока не нашли широкого

→ Эффективная методология оценки проектов позволит привлечь для их реализации средства консервативных институциональных инвесторов



Фото: Павел Львов/РИА Новости

применения в России. «Важно уточнить, что, несмотря на имеющийся международный опыт, каждая из стран вкладывает национальные особенности в понятие качественной инфраструктуры, исходя из приоритетов и целей развития», — отмечает Светлана Ячевская.

Разработчики рассчитывают на то, что системность оценки проектов позволит привлечь средства консервативных институциональных инвесторов, в особенности зарубежных. В конечном счете это будет способствовать повышению экономической эффективности проектов, в том числе за счет снижения стоимости их реализации.

По предварительной экспертной оценке, в России уже есть проекты, соответствующие принципам QII. «Для целей повышения качества инфраструктурного рынка в целом необходимо создание подробной методологии оценки проектов, через которую будут проходить проектные инициативы, находящиеся на стадии разработки», — отмечает Светлана Ячевская. По данным платформы поддержки инфраструктурных проектов «Росинфра», которую ведет Национальный центр ГЧП, таких проектов сейчас насчитывается более 750 с общим объемом необходимых инвестиций порядка 2,7 трлн руб., из которых 1,6 трлн — частные средства.

«В рамках платформы «Росинфра» мы планируем создать скоринговую систему, которая будет увязана с методикой и позволит проводить первичную блиц-оценку на соответствие принципам QII», — делится планами Светлана Ячевская. «Разрабатываемая методика позволит привлечь дополнительные инвестиции, например для рефинансирования, но только

в случае, если проекты будут ей соответствовать, — поясняет она. — Новые проекты, которые будут включаться в комплексный план и смогут пройти через оценку, получат возможность рассчитывать уже на привлечение дополнительных частных инвестиций для их реализации».

Качество инфраструктуры сейчас на повестке дня в связи с реализацией майских указов президента, говорит заведующий лабораторией инфраструктурных и пространственных исследований Института отраслевых рынков РАНХиГС Юрий Пономарев. По его мнению, разработчикам национальной методики QII нужно синхронизировать с ней подходы к оценке и ранжированию проектов, применяемые сегодня, в том числе ведомственные. Если методика QII будет действовать уже на стадии отбора проектов, то за ходом реализации инфраструктурных проектов будет следить Счетная палата РФ. Как пояснили РБК+ в этом ведомстве, одним из аспектов контрольных мероприятий «является проверка качества выполненных работ в рамках строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства, а также ремонтных работ на автомобильных дорогах». Изучается проектная документация, проводятся лабораторные исследования. В случае выявления грубых нарушений материалы контрольных мероприятий направляются в правоохранительные органы. По данным Счетной палаты, финансирование комплексного плана развития магистральной инфраструктуры в прошлом году выполнено не в полном объеме: исполнение расходов федерального бюджета в 2019 году составило 88% от сводной бюджетной росписи — это 347,8 млрд руб. ▀

6,4

трлн руб. из госказны планируется потратить до 2024 года на транспортную часть комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры

## От первого лица

# «Сложный продукт — это всегда драйв для производства»

Почему компании все больше инвестируют в новые технологии и цифровизацию, РБК+ рассказал заместитель генерального директора по научно-техническому развитию и техническим продажам **ТРУБНОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ СЕРГЕЙ ЧИКАЛОВ**.

**Какое место в глобальном масштабе занимает отечественная металлургия, в частности трубное производство, с точки зрения развития инноваций и цифровизации?**

Может показаться, что металлургия — консервативная отрасль и что ничего нового изобрести здесь нельзя, но это далеко не так. Мы, трубноики, работаем от рынка, поэтому мощнейшим драйвером для нас является спрос со стороны наших потребителей — нефтегазовой промышленности, машиностроения, судостроения, атомной энергетики и других отраслей, которые выступают в роли двигателя прогресса. Поэтому все новые инструменты, инновационные решения и цифровые технологии обязательно применяются и в металлургии вообще, и в трубной отрасли в частности. Тем более в ТМК, которая является лидером трубной отрасли в России; да и в мире по объемам производства, технологиям, продуктам, инновациям, НИОКР компания находится в тройке лидеров.

**Насколько активно в компании используются возможности цифровых двойников?**

Цифровые двойники продуктов уже используются на наших предприятиях, а двойники технологических процессов будут введены в этом году на двух заводах компании. Также в текущем году появятся первые пилотные решения цифровых двойников производства.

Применение двойника позволяет понять, как продукция будет вести себя в разных условиях. Например, какие нагрузки испытывают нарезные трубы, когда попадают в скважину, как реагируют на изгибы, растяжения, сжатия, на различные агрессивные среды. Если все это делать путем проведения натурных испытаний, то нужно каждый раз действовать по схеме «опустил образец — посмотрел результат». Когда это делается с использованием цифровой модели, то информация о том, как будет вести себя продукт в конкретных условиях, поступает очень быстро. И это важно, потому что мы переходим от продажи трубы к предоставлению комплексных сервисных решений.

Вопрос стоит так: готов ли заказчик платить больше за трубу и эксплуатировать ее



«Мы изначально поставили себе цель сформировать структуру, которая бы максимально соответствовала потребностям нашего производства, таким образом, чтобы 90% задач в области НИОКР мы могли решать самостоятельно»

Фото: пресс-служба

20 лет или он предпочтет более дешевый продукт, который прослужит три года? ТМК — одна из немногих компаний в мире, которая производит полную линейку премиальных резьбовых соединений. Мы уже занимаем около 80% этого рынка в РФ и порядка 25% рынка трубных решений.

**Что эффективнее, по вашему опыту, привлекать для научных разработок профильные организации, специалистов в сфере ИТ или инвестировать в собственные НИОКР?**

Мы изначально поставили себе цель сформировать структуру, которая бы максимально соответствовала потребностям нашего производства, таким образом, чтобы 90% задач в области НИОКР мы могли решать самостоятельно. Наука в ТМК представляет собой систему из нескольких научно-исследовательских испытательных центров и институтов, также на каждом крупном заводе имеются свои научные лаборатории. Фундамент этой системы образуют Российский научно-исследовательский институт трубной промышленности в Челябинске (это единственный в России профессиональный специализированный трубный институт) и новый научно-технический центр ТМК в «Сколково», открытый осенью 2019 года. Последний оснащен высокоточными микроскопами, спектрографами, а главное — единственными в России испытательными

стендами с возможностью растяжения, сжатия, изгиба с приложением наружного и внутреннего давления и созданием экстремальных температурных режимов. Эта уникальная комплексная научно-исследовательская база позволяет нам полностью снять зависимость от немногих подобных зарубежных испытательных центров.

На площадке в «Сколково» работает наше подразделение «ТМК — Премиум сервис», специализирующееся на разработке и производстве нефтегазовых труб с высокотехнологичными (премиальными) резьбовыми соединениями, а также корпоративный университет ТМК2U. Здесь расположен инженеринговый центр компании «Синара — Транспортные машины» и наши партнеры, к примеру инженеринговый центр РЖД. Мы также рассматриваем размещение здесь ряда совместных проектов с ведущими нефтегазовыми компаниями. Можно сказать, что внутри инновационной экосистемы «Сколково» мы создали свою небольшую инновационную экосистему.

**Насколько удается удовлетворить потребности внутреннего рынка, учитывая проблемы, вызванные санкционным режимом?**

ТМК выпускает всю линейку труб — разных диаметров, разных свойств. В соответствии с программой импортозамещения мы освоили все сегменты трубного производства, в том числе выпуск

особенно сложной трубной продукции. Многие специфические продукты, которые мы научились делать, ранее в мире нигде не применялись. Мы реализовали серьезную программу освоения продукции для шельфа — Сахалинского, Арктического, на Балтике. Наши трубы на шельфе используют «Роснефть», «Газпром», «Газпром нефть», ЛУКОЙЛ.

Мы также работаем на всех сложных проектах «Газпрома» на суше. Астраханское, Уренгойское месторождения, Оренбург, Чайнда, Ковыкта — практически под каждое нами разрабатывались специальные виды трубной продукции, которые в России раньше не производились, в том числе трубы из специальных сплавов, высоколегированные, способные выстоять в агрессивной среде. Это серьезный прорыв.

Мы активно осваиваем сегментарную, нишевую продукцию. Сегодня ее доля в общем объеме производства труб составляет 13%, есть стратегическая задача увеличить эту долю до 20–25%. Технологический и научно-технический потенциал компании позволяет это сделать.

Кроме того, совместно с «Газпромом» мы занимаемся внедрением системы мониторинга трубопроводов, а по-другому — созданием умной трубы. Если не углубляться в технологические подробности, идея в следующем: как известно, заданные свойства трубы в процессе эксплуатации могут меняться, а набор датчиков, которые устанавливаются на нее, будут сигнализировать об этих изменениях. Возможно, не все трубопроводы должны быть умными, но для магистральных труб на сложных участках это очень важно.

**Как изменились запросы заказчиков с массовым внедрением высоких технологий, цифровизации?**

Заказчик сегодня пытается выстроить свою систему требований, задачи ставит профессионально, старается развивать собственные компетенции, зайти глубже в производственные и технологические процессы. При этом у него нет цели делать трубы самому, его цель — понять, как то, что делают трубноики, лучше подвести под свои условия. У нас есть программы с разными потребителями, ко-

торые предполагают допуск к интересующим их моментам производства. Такое сотрудничество пока происходит в большей степени в пилотном режиме, но оно перспективно.

**В чем особенности работы с нефтяными и газовыми компаниями?**

Примерно три четверти объемов продукции ТМК выпускает для нефтегазовой отрасли, а там условия добычи все более сложные, и многие технические задачи решаются у нас в стране впервые в мире. Научный и испытательный процессы длительные, некоторые продукты выходят на рынок несколько лет. Казалось бы, такая компания, как ТМК, которая производит миллионы тонн труб, уже всему научилась, однако каждый год мы выводим на рынок 40–50 новых продуктов. Мы решаем очень сложные инженерные задачи и за счет этого подтягиваем средний уровень массового производства, поскольку используем методы управления и контроля технологических процессов, разработанные для сложных продуктов. Сложный продукт — это всегда драйв для производства.

**Какова доля затрат компании на цифровизацию производства, разработку новых технологий в общем объеме инвестиций?**

В разного рода направлениях бизнеса свои планки и критерии. В компании, производящей электронную продукцию, она может быть 15%, в самолетостроении, допустим, 10%. В металлургии, в трубном производстве комфортный и эффективный уровень — 0,2–0,5% оборота компании, мы — на верхней планке. Но это касается лишь постоянных затрат, а есть еще большие проекты, когда для производства нового продукта мы вкладываем деньги в новый технологический процесс, строим такие системы, как система обработки больших данных, оснащаем новым уникальным испытательным оборудованием. Для примера скажу, что в создание научно-технического центра в Сколково вложено порядка 5 млрд руб. И это осмысленная, оправданная инвестиция, цель которой — создание собственной исследовательской базы, призванной стать новой точкой роста для всей компании. ■

Реклама 18+

**Тысячи  
новостей  
в день,  
главные —  
на РБК**



Сайт Телеканал Газета Журнал