



# СОХРАНЕНИЕ ПОЗИЦИЙ

В конце февраля и в начале марта промышленные компании Кузбасса подводили итоги прошлого года, отмечая проблемы сокращения рынка или выручки из-за неблагоприятной конъюнктуры. Многие промышленные отрасли вслед за кризисным углеродом сокращали обороты, тогда как рост демонстрировали в основном сферы, не связанные с добычей угля. Такие как производство бумаги и картона, деревообработка, фармацевтика и сельское хозяйство, для которого прошлый год был удачным по погодным условиям. Однако их положительное влияние на остальную экономику не могло быть заметным из-за небольшого числа предприятий и объёмов их производства. В условиях спада промышленные компании акцентировали сохранение работоспособности своих производств и их позиций на рынке.

## НЕРАВНОМЕРНЫЕ СЕКТОРА

Экономическое развитие Кузбасса в прошлом году проходило под знаком общего спада, вызванного угольным кризисом, снижением строительной активности, а вслед за ней сокращением в металлургии. Но при этом часть секторов экономики показывала рост или незначительное снижение в силу обстоятельств, не зависевших от угля, ставки кредитования или санкционного давления.

Кузбасская индустрия в прошлом году продолжала снижать производство, как и в предыдущие три года. По сравнению с 2024 годом общее сокращение составило 5,7%, и основной вклад в него внесли обработка (минус 6,5% к уровню 2024 года), а также сфера водоснабжения и обращения с отходами (-28,8%). В добыче снижение по итогам 2025 года составило 3,9%, и настолько же в углеродном, сообщил Кемеровостат. В добыче металлических руд производство

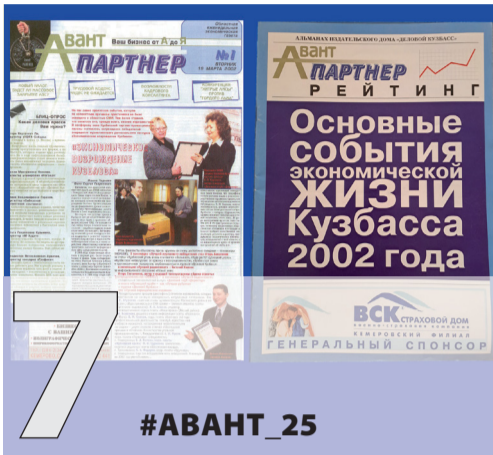
упало на 13,6%, в добыче прочих полезных ископаемых (в Кузбассе представлена строительным сырьём) – на 19,4%. Зато отрасль «предоставление услуг в добыче полезных ископаемых» выросла к 2024 году на 44,8%.

Среди обрабатывающих производств самое значительное снижение из крупных отраслей (свыше 4 млрд рублей годовой отгрузки) произошло в стройиндустрии (на 21,4%), в химии (на 15,2%), в ремонте и монтаже машин/оборудования (на 9,9%) и в машиностроении (на 9,5%), в производстве готовых металлоизделий (на 9,2%) и в металлургии (на 8,1%). При этом рост производства показали производство лекарственных средств и материалов (на 10,5%), выпуск бумаги и картона (на 2,1%), а безусловным лидером стало производство прочих транспортных средств и оборудования (представлено в регионе вагоностроением), которое выросло на 41,2%. Оно же было одним из лидеров роста в 2024 году. При небольшом общем росте на 0,3% в деревообработке производство

пиломатериалов увеличилось на 12,7%. В энергетике производство в прошлом году снизилось на 5,5%, в том числе, в выработке и передаче электроэнергии – на 5,9%, в теплоэнергетике – на 4,6%. На показателях этого сектора сказались теплая прошлая зима 2024–2025 гг. (см. диаграмму на стр. 3).

Примечательно, что спад в стройиндустрии был заметно больше, чем собственно в жилищном строительстве, где по итогам года ввода нового жилья снизился всего на 1,5%, до 918,8 тыс. кв. метров, из которых 598,9 тыс. кв. метров (65,2%) пришлось на жильё, введенное в строй населением. В этом сегменте снижение по сравнению с 2024 годом также составило 1,5%. Темпы ввода в строй жилых домов резко выросли в декабре 2025 года, когда их было принято 158,1 тыс. кв. метров (17,2% от общегодового объёма), что на 24,3% больше, чем в декабре 2024 года. В том числе, населением было введено в строй 77,3 тыс. кв. метров (+58,7%). Министр строительства Кузбасса

Окончание на стр. 3



## ДМИТРИЙ РЕДОЗУБОВ: «ДЛЯ НАС ВАЖНО ВЫСТРОИТЬ МАКСИМАЛЬНО ОТКРЫТОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ»

В 2019 году семейная пара Дмитрий и Екатерина Редозубовы открыла собственную управляющую компанию «Премьер». С тех пор она успешно закрепилась на рынке Кемерово и в лидирующих позициях региональных рейтингов. О появлении компании, её деятельности и ключевых особенностях «Авант-ПАРТНЕР» поговорила с учредителем и директором УК «Премьер» Дмитрием Редозубовым.

– Дмитрий Александрович, сколько домов у компании в управлении? Какой фонд вы преимущественно обслуживаете?

– С момента создания компания была нацелена на обслуживание нового фонда. Первые три года активно велось строительство застройщиком, а полноценная эксплуатация комплекса началась после заселения жильцов. В настоящее время в управлении УК «Премьер» находится пять многоквартирных домов. Это современные высотные здания с большим количеством инженерных систем и оборудования: системы вентиляции, пожарной сигнализации и пожарной безопасности, насосные установки, закрытые системы отопления, горячего водоснабжения и т.д. Управление этими процессами требует квалифицированных специалистов и технической подготовки, на чем мы сделали основной акцент в работе управляющей компании.

– Расскажите подробнее о команде: сколько человек в штате, какие направления работы выполняете самостоятельно, а какие подрядными организациями?

– Основу нашей команды составляют специалисты, с которыми мы работаем еще задолго до создания компании. Когда мы

запускали бизнес, сильные и проверенные специалисты перешли вместе с нами. С первых дней в компании работают инженер, сантехник, электрик – это костяк команды, который обеспечивает техническую эксплуатацию домов. Среди инженерно-технических сотрудников текучки нет, люди работают стабильно и давно знают специфику объектов. В части линейного персонала – консьержей, уборщиков и дворников – бывает текучка, но это типично для нашей сферы. К сожалению, многими она воспринимается как «непрестижная». Однако есть сотрудники, которые с нами много лет и даже получают районные награды.

Также отмечу, что в компании работают четверо членов семьи. Это существенно облегчает работу и позволяет спокойно делегировать многие процессы, освобождая время, например, для общения с жителями. Большинство задач – техническое обслуживание домов, диспетчеризация и административные процессы – мы выполняем собственными силами. Привлекаем подрядные организации только для специализированных или разовых работ.

– Почему вы сделали акцент на работе с жителями?

– В новостройках люди значительно вовлечены в жизнь дома. Как правило, квартиру они покупают на собственные накопления или в ипотеку, затем проходят долгий и непростой этап ремонта, который может длиться по несколько месяцев. После этого у людей формируется очень внимательное и ответственное отношение к дому: они активно интересуются благоустройством, чистой подъездов и двора, обращают внимание на любые детали. Поэтому для нас важно выстроить максимально открытое и оперативное взаимодействие.

Мы используем разные форматы общения: мобильное приложение, домовые чаты, социальные сети, электронную почту и круглосуточную телефонную линию. Всего у компании более двадцати каналов связи, потому что жители разные – кто-то пользуется приложениями и мессенджерами, кто-то пишет в соцсетях, а кто-то предпочитает прийти лично к диспетчеру и передать информацию. Я сам включен во все процессы, могу ответить в любом чате или лично поговорить с человеком – у меня нет приемных часов, и двери всегда открыты. Такой подход к работе уже получил признание: наш проект взаимодействия с



жильцами занял первое место в конкурсе «Лучшая практика в работе с жильцами» в 2024 году в Москве.

– Вы выделили, что в штате четыре члена семьи. Поэтому позиционируете компанию как семейную?

– Прежде всего, наша компания основана супругами. До её создания мы с Екатериной уже работали в сфере управления жилыми фондами: я был директором управляющей компании, а она занималась финансовыми вопросами и работала главным бухгалтером. Теперь мы трудимся над общим делом: я отвечаю за управление, организационные и инженерные вопросы, а супруга ведёт финансовый блок – бухгалтерию и часть юридических задач. При этом у нас нет жёсткого разделения обязанностей: мы работаем в одном кабинете, постоянно обсуждаем текущие задачи и помогаем друг другу, распределяя нагрузку так, чтобы все вопросы решались максимально оперативно. Плюс мы являемся участниками проекта Торгово-промышленной палаты «Семейные компании России»: получаем новые знания на образовательных мероприятиях и перенимаем опыт коллег из других регионов.

– Ваше взаимодействие с жильцами отметили на уровне федерации. Есть ли другие значимые награды в вашем арсенале?

– С 2022 года мы системно работаем над развитием имиджа и бренда компании, активно участвуя в профессиональных конкурсах различных уровней. В прошлом году мы заняли второе место в городском конкурсе «Семейный бизнес» в номинации «Лучший семейный бизнес в сфере обслуживания». Нашу деятельность отмечали на региональном уровне, в том числе парламент Кузбасса и Министерство ЖКХ региона. Но, мне кажется, куда важнее отметить нашу благотворительную деятельность. Например, мы оказываем поддержку участникам СВО, участвуем в акции «Добрая ёлка», а также имеем договора о благотворительной помощи, которые позволяют на регулярной основе вносить свой вклад в решение социальных задач.



**ПРЕМЬЕР**  
управляющая компания

+7 (3842) 65-04-99  
uk-premier.ru

ДЕЛОВОЕ НОВОСТИ

КУЗБАССУ УВЕЛИЧИЛИ ВОСТОЧНЫЙ ВЫВОЗ

Правительство региона заключило с ОАО «РЖД» соглашение по вопросу экспорта угля в восточном направлении в 2026 году, сообщил губернатор **Илья Середюк** на совещании по промышленной безопасности на угледобывающих предприятиях региона 26 февраля. По его словам, «на нынешний год региону выделена квота в 55 миллионов тонн – почти на миллион больше, чем в 2025, при необходимости договоренность позволит увеличить квоту еще на 5 миллионов тонн, и теперь наши угольные предприятия получат стабильный доступ к рынкам стран Азиатско-Тихоокеанского региона».

НА ТОМЬ-УСИНСКОЙ ГРЭС МОДЕРНИЗИРОВАЛИ ТРЕТИЙ БЛОК

ООО «Сибирская генерирующая компания» в начале марта запустило после модернизации энергоблок №9 мощностью 200 МВт на Томь-Усинской ГРЭС. Как сообщила пресс-служба Кузбасского филиала компании, модернизация блока в составе турбогенератора №9 и котлоагрегата №14 длилась полтора года. В ходе неё был заменен турбогенератор, вспомогательное электрооборудование, а на двухкорпусном котлоагрегате – пароперегреватели, топочные экраны, перепускные трубопроводы, контрольно-измерительное оборудование. Пуск блока прошёл после комплексных испытаний, в ходе которых оборудование подтвердило установленную мощность 200 МВт, способность нести максимальную и минимальную электрическую нагрузку, а также готовность к участию в общем первичном регулировании частоты. На сегодняшний день в рамках программы ДПМ-2 на Томь-Усинской ГРЭС прошли модернизацию и находятся в работе уже три энергоблока – №6, №7 и №9 – мощностью 200 МВт каждый. Продолжается модернизация блока №8, завершить которую планируется в начале 2027 года. Инвестиции СГК в обновление Томь-Усинской ГРЭС по ДПМ-2, включая модернизацию четырех энергоблоков, строительство частично оборотной системы водоснабжения и реконструкцию золошлака с увеличением ёмкости, составят порядка 34 млрд рублей с НДС.

ШАХТА «ИНСКАЯ» – БЕЗ ЛИЦЕНЗИЙ

ООО «Шахта «Инская» (вело добычу угля в Беловском муниципальном округе, зарегистрировано в Новосибирске) лишилось лицензий на недра, следует из выписки из ЕГРЮЛ. Ранее у предприятия были три лицензии на разведку и добычу энергетического угля марки Д и ДГ – на участки Егорово-Красноярского каменноугольного месторождения со сроками окончания 31 декабря 2025 год (запасы 27,7 млн тонн), 1 апреля 2028 (50,4 млн) и 25 марта 2037 года (26,1 млн тонн). Они были оформлены на ООО в феврале 2024 года после приобретения им имущества комплекса обанкроченного АО «Разрез «Инской». Представление лицензирующим органом в ФНС сведений об аннулировании лицензий произошло в самом конце 2025 года. В настоящее время 42-летнего генерального директора ООО «Шахта «Инская» **Дениса Немькина** и 55-летнего «фактического собственника» предприятия **Юрия Байченко** обвиняют в невыплате заработной платы (ч. 3 ст. 145.1 УК РФ), в сокрытии денежных средств организации (ч. 2 ст. 199.2 УК РФ) и в злоупотреблении полномочиями (ч. 2 ст. 201 УК РФ). В рамках уголовного дела по этим обвинениям предприятие общей стоимостью более 1 млрд рублей арестовано, а в ООО «Шахта Инская» пока действует введенная в июне 2025 года процедура наблюдения.

«ГОСТИНОМУ ДВОРУ» ДАЛИ МЕСЯЦ НА РАСЧЁТ

На этой неделе арбитражный суд Кемеровской области рассмотрит отчёт временного управляющего ООО «Гостиный двор» (владеет кемеровским ТП «Гринвич») **Дмитрия Немцева**, который проводил с ноября прошлого года процедуру наблюдения. Первоначально заседание было назначено на 18 февраля 2026 года, но отложено по ходатайству должника. Как сказано в определении суда, компания просила о переносе на три месяца для расчета с кредиторами, но суд отложил дело на один месяц, предписав должнику представить «доказательства принятия мер для расчёта с кредиторами». Между тем, собрание кредиторов ООО «Гостиный двор» уже приняло решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, за это проголосовали оба участника собрания – представители ПАО «Банк ВТБ» (221,7 млн голосов, 95,77% общего числа голосов, 96,14% на собрании) и кемеровского ООО «ТК Цимус» (8,9 млн, 3,85% и 3,86%, соответственно).

У «СИБЦЕМА» НОВЫЙ ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ

**Александр Леготин** назначен первым вице-президентом АО «Холдинговая компания «Сибирский цемент», сообщила 25 февраля пресс-служба холдинга. До этого назначения он работал управляющим директором кемеровского ООО «Запсицемент», дочернего предприятия «Сибцема», отвечающего за реализацию продукции цементных заводов холдинга. «Под его руководством сыбтовое подразделение «Сибцема» стало полноценным аналитическим центром холдинга», сообщила также пресс-служба. Александр Леготин родился в 1967 году, в 1992 году окончил Омский государственный институт физической культуры по специальности «Преподаватель-тренер по лыжному спорту», в 2005 году завершил обучение по направлению «Государственное и муниципальное управление» в Кузбасском государственном техническом университете. Руководил ООО «Ремонтно-механический завод», работал коммерческим директором ООО «КемеровоХиммаш», с 2009 года возглавлял ООО «ЗапсиЦемент».

ОСТАНОВЛЕННЫЕ РАЗРЕЗЫ ПРИОСТАНОВИЛИ ЕЩЁ РАЗ

Кемеровский районный суд приостановил на 90 суток ведение горных работ на разрезах «Шегловский» и «Глушицкий» ООО «Ровер». В обоих случаях в отношении предприятия были составлены инспекторами Ростехнадзора протоколы об административном правонарушении. В частности, о затоплении горных выработок, что создаёт угрозу причинения вреда жизни и здоровью людей и повреждению технических устройств. Как сказано в постановлении суда, на разрезах не производится осушение, не предотвращается проникновение посторонних лиц на опасный производственный объект, не обеспечена укомплектованность штата работников, нет производственного контроля промышленной безопасности. Из-за необеспеченности укомплектованности штата работников выявлены и другие нарушения. Представитель ООО «Ровер» на заседании суда не явился. ООО «Ровер» с ноября 2021 года является банкротом и горные работы не ведёт.

ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА САЙТА [www.avant-partner.ru](#) ВСЕ «ДЕЛОВОЕ НОВОСТИ»

avant-partner.ru  
ИНТЕРНЕТ ВЕРСИЯ ГАЗЕТЫ

А ТАКЖЕ: ЛЕНТА НОВОСТЕЙ, МЕРОПРИЯТИЯ, АУКЦИОНЫ, КОНФЛИКТЫ, ИНТЕРВЬЮ И МНОГОЕ ДРУГОЕ...

СОЦИАЛЬНЫЕ КОНТРАКТЫ ОБЕРНУЛИСЬ МОШЕННИЧЕСТВАМИ



*Прокуратура Прокопьевска утвердила обвинительное заключение по уголовному делу в отношении 18 обвиняемых, включая бывших заместителя председателя Комитета социальной защиты населения, главного специалиста отдела соцзащиты, начальника отдела материнства и детства, а также руководителя одного из реабилитационных центров. В зависимости от роли и степени участия каждого они обвиняются в совершении 20 преступлений, предусмотренных ч. 3 и ч. 4 ст. 159 УК РФ (мошенничество, совершенное лицом с использованием служебного положения, организованной группой, в крупном размере). По похожему случаю мошенничества с социальным контрактом в Мариинске суд уже вынес обвинительный приговор.*

В Прокопьевске 48-летняя бывшая руководитель отдела по проблемам семьи, материнства и детства, увеличившись из органов соцзащиты, разработала преступную схему по хищению бюджетных денежных средств по программам государственной поддержки малого бизнеса. По данным следствия, она разрабатывала фиктивные бизнес-планы, руководила действиями соучастников и распределяла похищенные средства. Директор одного из реабилитационных центров города подыскивал попадавших под критерии господдержки, но не имевших намерений заниматься предпринимательством. В дальнейшем он контролировал поступление денег на их счета, переводил средства соучастникам и изготавливал подложные отчеты об исполнении социальных контрактов.

Заместитель председателя городского комитета соцзащиты обеспечивала беспрепятственное утверждение фиктивных заявок и решений о выделении выплат. Главный специалист отдела без проверок формировала личные

дела получателей и создавала видимость целевого расходования бюджетных средств. Для маскировки заключались поддельные договоры купли-продажи оборудования, предназначенного якобы для осуществления предпринимательской деятельности, сообщила пресс-служба следственного управления СК РФ по Кемеровской области. Ещё 14 обвиняемых из числа прококчан выступили номинальными получателями выплат.

С августа 2022 по ноябрь 2023 года участники преступной группы, по версии следствия, похитили 6,65 млн рублей начисленных социальных выплат и распорядились ими по своему усмотрению. Мошенничество выявили сотрудники полиции и ФСБ. Для возмещения причинённого ущерба по ходатайству следствия суд арестовал имущество и 14 млн рублей денежных средств обвиняемых. Ущерб на 2 млн рублей фигуранты возместили на стадии предварительного следствия. Это уголовное дело направлено в Рудничный районный суд Прокопьевска. В его рамках

прокуратура Кузбасса заявила иск о взыскании с обвиняемых в пользу муниципалитета суммы причиненного преступлением ущерба, сообщили в пресс-службе областной прокуратуры.

А в Мариинске городской суд уже осудил 30-летнего маринчанку, которая получила 350 тысяч рублей по государственному социальному контракту как малоимущая и потратила их на развитие своего косметического салона. Как сообщила пресс-служба Мариинского горсоуда, осужденная как самозанятая в 2024 году решила ускорить развитие своего бизнеса, подала через «Госуслуги» заявление на социальную помощь, скрыв часть доходов в виде алиментов от двух бывших супругов. На полученные деньги она согласно предоставленному бизнес-плану приобрела расходные материалы и оборудование для наращивания и ламинирования ресниц. Обман выявили правоохранители, подосудимая полностью признала вину и вернула всю помощь. Суд приговорил её к штрафу в 100 тыс. рублей.

*Егор Николаев*

МЕНЬШЕ УГЛЯ И ВОДКИ

*Два кузбасских предприятия закрываются в связи с неблагоприятной экономической ситуацией. Наряду с оживившейся в нынешних условиях угольной шахтой в Белове одним из них стало алкогольное производство в Мариинске. Проблемы с занятостью занялись сами компании закрываемых активов, хотя во втором случае в городе открыли консультационный центр для увольняемых сотрудников.*

ООО «Сибирская водочная компания» с конца марта прекратит производство на одной из своих площадок в Мариинске. 30 марта 2026 года истекает срок лицензии на выпуск алкоголя на этой площадке, сообщили в СВК в конце февраля, и еще в 2025 году было принято решение не продлять эту лицензию на фоне роста акцизных сборов, а также установленной минимальной розничной цены на водку. Часть оборудования из Мариинска будет перевезена на другую площадку СВК в Новокузнецк, производство востребованных брендов водки продолжится.

На производственной площадке СВК в Мариинске в настоящее время работает менее 70 человек, которые в установленные сроки получили уведомления об окончании производства и увольнении, в настоящее время ведётся работа по представлению работникам вакансий на партнерских СВК предприятиях холдинга СДС, на других предприятиях Мариинска и соседних территорий, добавили в компании. Позднее министерство сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Кузбасса сообщило об открытии консультационного центра на базе территориального центра занятости для получения увольняемыми сотрудниками СВК информации

*Антон Старожолов*

СОХРАНЕНИЕ ПОЗИЦИЙ

Окончание, начало на стр. 1

отметило реализацию программы по расселению жителей аварийного фонда в Кузбассе, по которой с 2019 года по 2025 год переселено 35,7 тыс. человек из 752,2 тыс. кв. метров аварийного жилья. Однако жилищное строительство не единственное направление работы в этом секторе, в котором общий объём выполненных работ в прошлом году снизился почти на 10% и составил 237,6 млрд рублей.

При этом активность в инвестиционно-строительном секторе Кузбасса оставалась высокой, даже в угледобыче. В прошлом году за счёт но-

восточного округа не избежало снижения разного уровня.

Управляющий директор ООО «Сибирский бетон» **Александр Мезенцев** по итогам работы своей компании в 2025 году отметил «снижение строительной активности в целом и запуска новых проектов по возведению многоквартирных жилых домов в частности». «Ситуация на рынке цемента остаётся непростой. Многие зависят от ускорения темпов жилищного строительства, запуска новых проектов и реализации значимых федеральных и региональных программ, национальных про-

ектов», – прокомментировал итоги прошлого года управляющий директор ООО «Топкинский цемент» **Алексей Осельников**. В конце февраля пресс-служба «Сибцема» вынуждена была отреагировать на сообщения о якобы остановке этого завода, назвав их «не соответствующими действительности», и заверив, что Топкинский цементный завод продолжает стабильную работу, продолжает поставки. В то же время в январе 2026 года он сократил выпуск в 2,1 раза, до 42,2 тыс. тонн против 90,3 тыс. годом ранее, и «сложившейся экономической ситуации предприятие вынуждено оптимизировать издержки, в том числе связанные с управлением персоналом, на заводе проходит оптимизация численности работников, приостановлен набор новых сотрудников», сообщила также пресс-служба.

«В 2025 году ёмкость цементного рынка Сибири (в её прежних границах – с учётом Бурятии и Забайкалья) составила 5,7 млн тонн, что на 14,5% меньше аналогичного показателя 2024 года», – прокомментировал итоги прошлого года первый вице-президент АО «ХК «Сибцем» **Александр Леготин**. По его словам, в компании пока не видят предпосылки восстановления спроса в текущем году, т.к. «на фоне продолжающегося падения объёмов жилищного и инфраструктурного строительства потребление цемента снижается, а восстанавливаться рынок начнет не ранее середины 2027 года». Надо отметить, что спад в кузбасской отрасли стройматериалов в прошлом году был даже глубже, чем в производстве цемента. В частности, производство железобетонных изделий, по данным Кемеровостата, сократилось на треть, а выпуск строительного кирпича – на 40%.



вого строительства и реконструкции в регионе были введены в строй зернохранилища на 75,2 тыс. тонн ёмкости, мощности по добыче угля на 6,6 млн тонн угля в год, ковсовая батарея мощностью 750 тыс. тонн в год, мощности по производству азотных минеральных удобрений на 250 тыс. тонн в год, стального проката на 140 тыс. тонн в год, 24,3 тыс. кв. метров торговых площадей, железнодорожные пути к производственным объектам протяжённостью 14,6 км и многое другое.

На фоне спада в индустрии розничный товарооборот в регионе в прошлом году не только не сократился, но даже немного вырос к уровню 2024 года (на 0,1%). При этом он увеличился в сегменте торговли продовольственными товарами (на 2,5%), хотя и снизился в непродовольственной сфере (минус 1,5%). И небольшой прирост был к показателю 2024 года, когда оборот розничной торговли в неизменных ценах увеличился на 7,4%. Безусловно, на этом показателе секторе сказались сохраняющийся рост доходов населения. Полных данных за 2025 год статистика пока не даёт, но по результатам января-сентября 2025 года реальные доходы кузбассовцев выросли на 3,1%, в текущих ценах денежные доходы увеличились на 14,4%, до 49,4 тыс. рублей на душу в месяц, а денежные расходы – на 14%, до 37 тыс. рублей. Хотя уже в ноябре было отмечено снижение реальной зарплаты, на 2,3%.

МЕНЬШЕ СТРОЕК – МЕНЬШЕ ЦЕМЕНТА

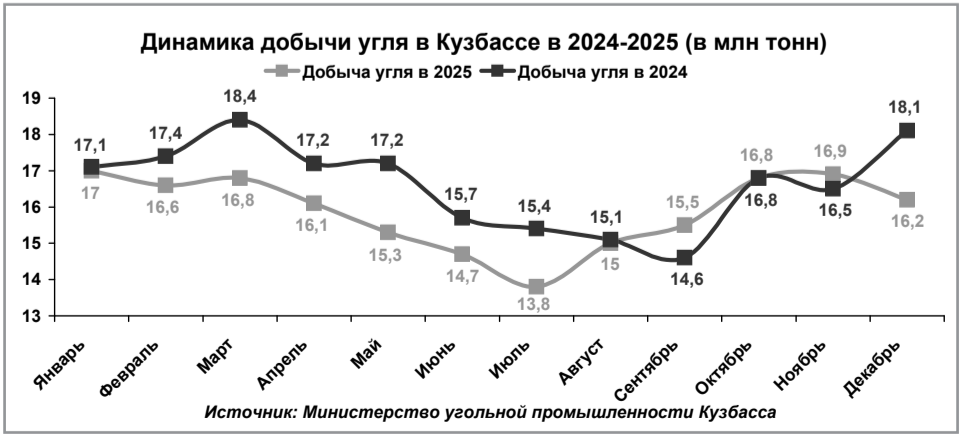
Отражением общей ситуации в строительстве и в инвестиционной активности в Кузбассе и в соседних регионах стали показатели работы крупнейшей за Уралом цементной компании, холдинга «Сибирский цемент». В прошлом году пять её цементных заводов сократили производство цемента на 16% – до 4,6 млн тонн, а флагман холдинга – ООО «Топкинский цемент» – выпустил 1,7 млн тонн продукции, что на 19% меньше, чем в 2024 году, сообщила пресс-служба холдинга. АО «Искитимцемент» в Новосибирской области произвёл 1,2 млн тонн цемента (на 17% меньше уровня 2024 года), ООО «Красноярский цемент» в Красноярске – 625,5 тыс. тонн (-18%), АО «Ангарский цементно-горный комбинат» в Иркутской области – 718,7 тыс. тонн, (-7%), бурятское ООО «Тимлюйцемент» – 355,2 тыс. тонн (-15%). Краснояское ООО «Комбинат «Волна» в 2025 году выпустило 6,4 млн кв метров хризотилцементных изделий – на 9% меньше, чем годом ранее. ООО «Сибирский бетон» произвело 244,1 тыс. кубометров бетонов и растворов (-22%), ООО «Горная компания» – 61,5 тыс. тонн продукции (-25%). Как можно видеть ни одно из предпри-

приятий в разных регионах Сибирского и Дальневосточного округов не избежало снижения разного уровня.

«В результате, из-за падения выручки, вызванного снижением цен и укреплением обменного курса рубля, компания увеличила чистый убыток по итогам прошлого года в 4,5 раза, до 53,05 млрд рублей против 11,8 млрд годом ранее. В комментарии менеджмента компании отмечено, что кризис в угольной отрасли продолжил углубляться, т.к. спад на рынке оказался более продолжительным и глубоким, чем ожидалось. Основной причиной стал дисбаланс спроса и предложения на мировом металлургическом рынке. В российской угольной отрасли также наблюдаются снижение спроса, вызванного спадом в строительном секторе из-за высокой ключевой ставки с последующим давлением на металлургию. Укрепление рубля сделало экспортёров угля менее конкурентоспособными на мировом рынке, а санкционные ограничения отрезали их от рынков Европы, Японии и Кореи. Несмотря на кратковременный сезонный рост цен на уголь на зарубежных рынках в начале 2026 года, менеджмент «Распадской» не заметил «стойких фундаментальных предпосылок для значимого улучшения рыночной конъюнктуры», отмечено также в сообщении.

РАЗНЫЕ УГОЛЬНЫЕ СНИЖЕНИЯ

Снижение производства в угольной отрасли как и общая ситуация в экономике Кузбасса



ЦЕНА ВОПРОСА

472 тысячи 500 рублей штрафа было наложено на 75 кузбасских землепользователей в качестве административной ответственности при обследовании в прошлом году более 100 тыс. га земельных участков. Его проводили государственные инспекторы по использованию и охране земель управления Росреестра по Кемеровской области. И, как сообщила пресс-служба управления, они выявили 612 нарушений земельного законодательства, в частности, 446 случаев использования земельного участка без оформленных прав и 166 случаев использования не по целевому назначению. Как пояснил заместитель руководителя управления **Андрей Кузнецов**, нарушением земельного законодательства является размещение любых построек, ограждений и даже строительных материалов за границами своего земельного участка, будь то земли общего пользования или участка, и такие действия считаются самовольным занятием земельного участка. В этом случае нарушитель может быть привлечен к административной ответственности в виде штрафа, от 5 тыс. рублей.

86 миллионов 590 тысяч рублей возвращает в конкурсную массу ООО «Разрез «Бунгурский» путём оспаривания трёх сделок должника – с новокузнецким ООО «Промышленно-инновационная компания» (специализируется на автоперевозках), с **Игорем Володиным** (ему через прокопьевское ООО «Капитель» принадлежит 25% «Бунгурского» и с **Галиной Тутубалиной** (аффилирована с «Бунгурским» через **Евгения Тутубалина**, которому принадлежат другие 50% разреза напрямую и 25% через ООО «Капитель»). Как следует из сообщения на сайте единого реестра сведений о банкротствах, в первом случае оспаривается сделка и возвращается в конкурсную массу ООО «Разрез «Бунгурский» 15,4 млн рублей, во втором случае – 32,1 млн, в третьем – 39,08 млн рублей. Разрез «Бунгурский» добывал уголь марки Т с объёмом до 1 млн тонн в год. В январе 2024 года был признан несостоятельным.

283 миллиона 380 тысяч 400 рублей составляла начальная цена на земельный участок площадью 329,4 тыс. кв. метров к северу от Новокузнецка. Продажа проводилась на открытом аукционе 2 марта на основании решения арбитражного суда Республики Алтай по иску судебного пристава об обращении взыскания на земельный участок с должника – ООО «Фирма ОВЭ КТС» (Горно-Алтайск, основной вид деятельности – «деятельность железнодорожного и международного пассажирского перевозки»). Взыскание произведено за долги фирмы перед налоговой в 533,3 тыс. рублей. В судебном решении уточняется, что участок предназначен для разработки песчано-гравийной смеси, строительства ремонтно-технической базы, дробильной фабрики и для размещения промышленных объектов. Согласно итоговому протоколу торгов, на них не было зарегистрировано ни одной заявки, поэтому они были признаны не состоявшимися.

# ПЕРЕМЕНЫ В УПРАВЛЕНИИ

В последние годы сфера управления многоквартирными домами переживает заметную трансформацию: жилищно-эксплуатационные конторы заменили управляющие компании, в основном частные. Сегодня в регионе лицензии на управление жилыми домами имеют 356 компаний, из них 293 фактически обслуживают жилой фонд, в том числе около 80 – в Кемерове. Обязанности управляющих компаний закреплены в постановлении правительства России, принятым в апреле 2013 года. Им утверждён минимальный перечень услуг и работ по содержанию общего имущества. При этом по решению собственников этот перечень может быть расширен дополнительными услугами, особенно в жилых комплексах бизнес-класса. Это открывает для управляющих компаний возможности для более широкого взаимодействия с подрядными организациями. Другой тенденцией этого рынка стало появление большого числа управляющих компаний, связанных с определёнными застройщиками.



## ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ

Основная функция управляющей компании заключается в обеспечении бесперебойной эксплуатации многоквартирного дома и содержания общего имущества. В практическом смысле это широкий спектр задач: от технического обслуживания инженерных систем до организации уборки и благоустройства территории. Стоимость этих услуг, по словам начальника Государственной жилищной инспекции Кузбасса Ирины Гайденко, определяется на общем собрании собственников помещений, которое проводится в порядке, установленном статьями 45-48 Жилищного кодекса РФ. Если же собственники не приняли такое решение, размер платы за содержание жилого помещения устанавливается органом местного самоуправления согласно статье 156 Жилищного кодекса РФ. Отметим, что единый тариф устанавливается для всего дома, включая коммерческие объекты в нём.

Часто к задачам УК относят ремонт здания, однако здесь есть очень чёткое разграничение. В зону ответственности управляющих компаний входит текущий ремонт, включающий устранение мелких неисправностей, подкрашивание стен в подъезде и прочее. Периодичность работ определяется договором управления и утверждённым перечнем работ. При этом действующие нормы (Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда, утверждённые Постановлением Госстроя РФ от 27.09.2003 № 170) предусматривают проведение текущего ремонта подъездов в среднем раз в 3-5 лет – в зависимости от состояния здания, степени его износа и решения собственников. Капитальный же ремонт, например, замена лифтов, ремонт кровли, фасада, фундамента, замена инженерных сетей – это зона ответственности регионального оператора капитального ремонта либо выделенная спеццеля дома, которую может быть и УК, но только по решению общего собрания собственников.

Для выполнения работ по обслуживанию дома организации обязаны иметь лицензию, которая предоставляется на основании поданного в орган государственного жилищного надзора заявления в форме электронного документа через федеральную государственную информационную систему «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)».

«Если организация соответствует лицензионным требованиям, то основания для отказа в предоставлении лицензии отсутствуют. При этом в настоящее время не предъявляются требования к персоналу и материально-техническому обеспечению управляющих организаций», – поясняют в пресс-службе государственной жилищной инспекции Кузбасса. По данным инспекции, в регионе 356 компаний имеют лицензии на управление многоквартирными домами, из них 293 компании имеют в управлении дома, в частности в Кемерове – 80. Муниципальные управляющие компании осуществляют временное управление домами в Аяксе-Судженске, в Новокузнецке и Прокловске, и в Тисульском муниципальном округе.

## В ПАРТНЁРСТВЕ С ЗАСТРОЙЩИКАМИ

Последние годы сфера управления многоквартирными домами переживает определённую трансформацию. Достаточно частым явлением стали управляющие компании, обслуживающие дома конкретного застройщика. Вероятно, связано это с изменением самого подхода к строительству жилых комплексов. Теперь это не «свечки», возникающие в центре спального района, а полноценные микрорайоны с большим количеством инфраструктуры, требующей особого внимания. «Современные дома оснащены большим количеством инженерных систем и оборудования: системами вентиляции, пожарной сигнализации и пожарной безопасности, горячего водоснабжения и т.д. Управление этими процессами требует квалифицированных специалистов и технической подготовки, на чём мы сделали основной акцент в работе управляющей компании», – рассказывает уполномоченный директор «УК ПРЕМЬЕР» Дмитрий Редозубов.

Взаимодействие управляющих компаний с застройщиками часто начинается еще на этапе проектирования дома. Задача УК на данном этапе – внесение предложений для застройщика и проектировщиков по оптимальному размещению части технических узлов, мест общего пользования (КУИ, почтовых ящиков, коммуникаций для интернета и домофонов и пр) и мест озеленения. Такие пожелания учитываются, поскольку они позволяют упростить процесс обслуживания объекта.

Взаимодействие управляющей компании и застройщика имеет свои плюсы и на этапе ремонта квартир. Прежде всего, это удобно для собственников – при обнаружении каких-то недочётов после принятия объекта собственник может передать обращение по устранению строительных недочётов напрямую в УК, далее уже управляющая компания решает вопросы застройщиком. «В первые месяцы работы нового жилого комплекса нередко возникают различные технические нюансы: где-то требуется допостройка инженерных систем, бывают и случаи нарушения со стороны собственников вследствие выполнения ремонтных работ – например, засоры канализации из-за строительного мусора и т.д. В таких случаях управляющая компания выполняет локальные задачи по устранению замечаний, в том числе в рамках гарантийных обязательств к застройщику. Наличие прямого взаимодействия между управляющей компанией и застройщиком позволяет оперативно решать вопросы и быстрее приводит дом к стабильному режиму эксплуатации», – поясняет заместитель директора УК «Верхний бульвар» по коммуникациям Лариса Беренева. По её словам, правильно распределить ответственность сторон за возникающие вопросы – одна из важных задач управляющей компании на данном этапе. Часть из них УК берет на себя, часть передает застройщику для исполнения в рамках гарантийных обязательств, какие-то устраняют собственники самостоятельно в случаях нарушения проектных решений дома при ремонте своих квартир.

Управляющие компании выполняют также функции технического контроля. Как рассказывает соучредитель «УК СИТИ-ПАРК» Екатерина Редозубова, специалисты проверяют так называемые скрытые работы и выдают акты, необходимые для дальнейшего согласования перепланировок в архитектурных органах. Под «скрытыми работами» подразумеваются прокладка электрических кабелей, устройство гидронормализации и монтаж сантехнических коммуникаций – всё, что после завершения отделки становится недоступным для проверки. Причем, по её словам, такой подход позволяет заранее выявить возможные нарушения и значительно снижает риск аварийных ситуаций после заселения.

Длительный процесс ремонта, по мнению собеседников, влияет на отношение собственников квартир к дому в целом. «В новостройках люди значительно вовлечены в жизнь дома. Как правило, квартиру они покупают на собственные накопления или в ипотеку, затем проходит долгий и непростой этап ремонта, который может длиться несколько месяцев. После этого у людей формируется очень внимательное и ответственное отношение к дому: они активно интересуются благоустройством, чистотой подъездов и двора, обращают внимание на любые детали», – считает Дмитрий Редозубов. В связи с этим в перечень услуг для жилых комплексов УК включают дополнительные услуги, которые, как отмечает Лариса Беренева, связаны с улучшением среды проживания, в частности, речь идёт о видеонаблюдении, домофонии, работе консьержа. Они включаются в договор управления только по решению общего собрания собственников и оплачиваются дополнительно.

Повышенный интерес собственников к качеству обслуживания дома требует особой включенности управляющей компании. На сегодняшний день в большей степени коммуникации с собственниками осуществляются в домовых чатах в мессенджерах. Как рассказывает заместитель директора УК «Верхний бульвар» Лариса Беренева, сейчас компания ведёт коммуникации в 80 чатах и 4-х каналах. «Чаты удобны для оперативного общения с жителями, но информация там нередко теряется в потоке сообщений, а каналы позволяют системно донести информацию до жителей, структурировать её и обеспечивать постоянный доступ к ключевым сообщениям», – говорит она. В связи с большим количеством каналов связи в компании есть специальный сотрудник, отвечающий за коммуникации с жителями.

Более креативным способом общения с жителями является организация праздничных мероприятий и конкурсов. Этой практики придерживаются все компании, с представителями которых пришлось общаться. Например, в компании «Верхний бульвар» – это празднование Нового года в каждом районе присутствия, проведение тематических детских праздников, а также совместные мероприятия с застройщиком в жилых комплексах по случаю начала или

завершения строительства тех или иных объектов. В компании «УК ПРЕМЬЕР» каждое лето принято отмечать День соседей, а в Новгороде праздники «устраивают для маленьких жителей настоящую сказку с аниматорами и катанием на лошадке-пони». «Проведение таких праздников преследует не только развлекательную цель. Такие встречи с жителями помогают укреплять сообщество, знакомить соседей друг с другом, помогая тем самым создавать дружескую атмосферу в домах», – продолжает Лариса Беренева. По словам спикера, такие праздники проводятся за счет управляющей компании, не на средства собственников квартир.

## ПОТРЕБНОСТЬ В ПОДРЯДЧИКАХ

Организация работы управляющей компании строится на сочетании собственных сотрудников и подрядных организаций. Внутри компании обычно формируется базовая команда специалистов. «С первых дней в компании работает инженер, сантехник, электрик – это костяк команды, который обеспечивает техническую эксплуатацию домов. Среди инженерно-технических сотрудников текущие нет, люди работают стабильно и давно знают специфику объектов. В части линейного персонала – консьержей, уборщиков и дворников – бывает текучка, но это типично для нашей сферы. К сожалению, многими она воспринимается как «непрестижная», – делится уполномоченный директор «УК ПРЕМЬЕР» Дмитрий Редозубов. Разделяет эту мысль и замдиректора по коммуникациям «Верхнего бульвара»: «Для обеспечения жизнедеятельности домов компания применяет современный принцип управления – есть штатные сотрудники (дворники, техники, электрики, слесари) и есть подрядчики, которые работают с УК на аутсорсинге».

Некоторые виды сервиса требуют специального оборудования, лицензий, допусков и квалификации – например, обслуживающие лифтов, противопожарных и вентиляционных систем, уборка снега механизированным способом. По словам Ларисы Береневой, управляющие компании в более крупных городах все чаще отдают предпочтение выполнению работ на условиях аутсорсинга. «Мы изучали опыт Екатеринбурга, где система обслуживания домов через сторонние организации давно

# ИРИНА ГАЙДЕНКО: «ПРИ ОТСУТСТВИИ РЕШЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ РАЗМЕР ПЛАТЫ УСТАНАВЛИВАЕТСЯ ОРГАНОМ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ»

«Авант-ПАРТНЕР» поговорил с начальником Государственной жилищной инспекции Кузбасса Ириной ГАЙДЕНКО о том, кто устанавливает тариф на содержание дома, за что отвечает управляющая компания, и в каких случаях её могут проверить.

– Ирина Викторовна, какие основные обязанности у управляющей компании в многоквартирном доме?  
– Обязанности управляющих компаний закреплены Постановлением Правительства РФ № 290 от 03.04.2013, которым утверждён минимальный перечень услуг и работ для надлежащего содержания общего имущества. Этот перечень включает три ключевых блока.

Первый – работы по содержанию несущих и несущих конструкций дома. Сюда относятся проверки состояния фундаментов, стен, перекрытий, лестниц, элементов крыши, а также внутренних конструкций – перегородок, полов и отделки. Например, управляющая компания обязана контролировать температурно-влажностный режим в подвалах и регулярно проверять кровлю на отсутствие протечек. Второй блок – обслуживание инженерных систем и оборудования, входящих в общее имущество. Это проверка работоспособности мусоропровода, обслуживание систем отопления, удаление воздуха из системы, контроль технического состояния коммуникаций. Третий – содержание общего имущества, включая уборку мест общего пользования: тамбуров, коридоров, лифтовых площадок и кабин, лестничных клеток.

При этом конкретный перечень услуг и их периодичность определяются в зависимости от выбранного способа управления домом и закрепляются в договоре управления.

– Какие требования предъявляются к деятельности управляющих компаний при управлении домом?  
– Деятельность управляющих компаний также регулируется Постановлением Правительства РФ № 416 от 15.05.2013, которым утверждены правила управления многоквартирными домами.

Эти правила устанавливают так называемые стандарты управления, в которые входят приём, хранение и передача технической документации на дом; сбор и обновление информации о собственниках и пользователях помещений; подготовка предложений по содержанию и ремонту общего имущества для рассмотрения на общем собрании; организация и проведение собраний собственников; заключение договоров с ресурсоснабжающими и подрядными организациями, контроль их работы, ведение претензионной и судебной работы; взаимодействие с органами государственной власти и местного самоуправления; организация расчётов за коммунальные и жилищные услуги; обеспечение контроля со стороны собственников за состоянием и управлением домом.

Отдельные правила регулируют работу аварийно-диспетчерских служб, порядок формирования перечня работ по содержанию и ремонту дома, а также процедуру передачи технической документации при смене управляющей организации.

– Есть ли перечень услуг, которые управляющая компания может оказывать дополнительно?  
– Дополнительные услуги не входят в обязательный минимальный перечень. Это могут быть, например, услуги консьержа, видеонаблюдение, установка и обслуживание шаглаубов, и другие сервисы. Также услуги включаются в договор управления только по решению общего собрания собственников и оплачиваются жильцами отдельно, сверх установленного тарифа на содержание и ремонт общего имущества.

– Как в целом устанавливается тариф на содержание жилого помещения в многоквартирном доме?  
– Порядок принятия решения о размере платы за содержание жилого помещения установлен статьёй 156 Жилищного кодекса РФ. Согласно закону, тариф в многоквартирном доме определяется на общем собрании собственников помещений, которое проводится в порядке, установленном статьями 45-48 ЖК РФ. Если



же собственники не приняли такое решение, размер платы за содержание жилого помещения устанавливается органом местного самоуправления.

Размер тарифа зависит от перечня услуг и работ по содержанию дома, о котором я говорила ранее, и формируется с учётом предложений управляющей компании. Утверждённый тариф предусматривает выполнение конкретных работ и услуг, которые включаются в договор управления многоквартирным домом сроком не менее чем на один год.

– В каких случаях проводятся проверки управляющих компаний и за что их могут привлечь к ответственности?  
– Проверки управляющих компаний, как правило, проводятся на основании обращений граждан, если есть признаки нарушения их прав. Если управляющая организация добросовестно выполняет условия договора, качественно предоставляет услуги и не допускает обоснованных жалоб со стороны жителей, проверки могут вообще не проводиться. Это связано с тем, что действующее законодательство в сфере контрольно-надзорной деятельности делает акцент прежде всего на профилактику нарушений, а не на проверки.

В ходе проверок обычно оцениваются такие аспекты, как техническое состояние дома, содержание общего имущества, раскрытие информации в системе ГИС ЖКХ, правильность начисления платы за услуги, а также исполнение ранее выданных предписаний. К административной ответственности управляющие компании привлекаются за нарушение лицензионных требований. Наиболее частые основания – ненадлежащее исполнение договора управления и нарушение правил технической эксплуатации жилищного фонда. В настоящее время одним из распространённых нарушений является несвоевременная очистка кровель и придомовых территорий от снега, наледи и сосулек.

– А как в целом устанавливается тариф на содержание жилого помещения в многоквартирном доме?  
– Порядок принятия решения о размере платы за содержание жилого помещения установлен статьёй 156 Жилищного кодекса РФ. Согласно закону, тариф в многоквартирном доме определяется на общем собрании собственников помещений, которое проводится в порядке, установленном статьями 45-48 ЖК РФ. Если

отработана. В УК Екатеринбург в основном все представители рабочих специальностей (техники, слесари, электрики) работают на аутсорсинге», – говорит она, отмечая, что в Кемерове такая практика пока не имеет прецедентов, поскольку рынок аутсорсинга в сфере коммунальных услуг пока недостаточно развит.

Последнее время собственники жилых помещений переходят на прямые договоры с ресурсоснабжающими организациями (РСО), чтобы исключить управляющие компании из цепочки оплаты услуг «собственник – УК – РСО». Данная схема позволяет избежать случаи возможного использования управляющими компаниями в своих целях средств РСО. «В управлении нашей компании есть дома в Новокузнецке, где действуют прямые договоры – это стандартная практика для этого города», – рассказывает замдиректора УК «Верхний бульвар». В этом случае управляющая компания собирает плату только за текущее содержание жилья. Для жителей это может быть не очень удобно, поскольку оплата всех платежей будет требовать посещения нескольких личных кабинетов. Но и заключить прямые договоры с каждым собственником – достаточно трудоёмкий процесс для РСО: куда проще им заключить договор с управляющей компанией. Но это выбор собственников.

Если прямые договоры не введены, УК выступает в роли исполнителя коммунальных услуг, осуществляет начисление и сбор платежей за коммунальные услуги, после чего обязана рассчитаться с РСО. В данном случае УК несёт определённые издержки. Например, она обязана своевременно перечислять средства – зачастую в полном объёме и в установленные сроки, даже если часть жителей ещё не внесла оплату. Это требует дополнительной работы с задолженностями и финансового планирования. Однако «УК ПРЕМЬЕР» всё равно придерживается данного варианта работы: «Жителям удобнее оплачивать все услуги в одном месте. Достаточно прийти в кассу или зайти в онлайн-банк, ввести лицевой счёт – и сразу увидеть итоговую сумму к оплате. Человек оплачивает один платёж, и вопрос решён».

В Кемерово УК «Верхний бульвар» работает через расчётно-информационный центр (РИЦ), который собирает платежи за населенные, а затем самостоятельно

распределяет их между ресурсоснабжающими и специализированными организациями, работающими с УК на постоянной основе. Такая система позволяет сделать финансовые потоки более прозрачными: «Денежные средства у нас не аккумулируются, они сразу распределяются по назначению. Управляющая компания здесь выступает лишь как организационное звено и не участвует напрямую в движении денежных потоков». В то же время использование стационарного расчетного центра связано с дополнительными расходами: за сбор и распределение платежей занимается комиссия.

Стоит сказать, что, несмотря на развитие онлайн-сервисов, физические офисы и кассы управляющих компаний остаются востребованными. По словам соучредителя «УК СИТИ-ПАРК» Екатерины Редозубовой, около трети жителей по-прежнему предпочитают оплачивать услуги лично. «Для многих, особенно представителей старшего поколения, важна возможность прийти в офис, передать показания приборов учёта, задать вопросы специалистам и получить консультацию», – отмечает она. А вот компания «Верхний бульвар» считает, что многие услуги действительно стоило бы перенести в электронный формат: «Подобно практике в Екатеринбурге, где офисные кассы практически полностью исключены, мы тоже постепенно уходим от традиционного приёма документов и платежей, собственный паспортист сохраняется только для специальных случаев. Всё можно делать сегодня онлайн или через МФЦ».

Современная управляющая компания выполняет значительно больше функций, чем просто обслуживание дома. Она становится связующим звеном между застройщиком, жителями и ресурсоснабжающими организациями, обеспечивая стабильную работу инженерных систем и комфортную среду проживания. В Кузбассе большинство повседневных работ по-прежнему выполняются штатными сотрудниками УК, а подрядчиков привлекают для узкоспециализированных задач. Однако в крупных городах всё чаще используется аутсорсинг, и, по мнению экспертов, со временем этот подход может распространиться по всему региону – вместе с изменением стандартов строительства современных жилых комплексов.

Анастасия Шкумина



— Роман Викторович, давайте начнём сначала: само название — «Город талантов» накладывает определённые смыслы. А в чём для Вас заключается смысл понятия «талант» и, соответственно, «Город Талантов»?

— Мы рассматриваем талант, а не как «одарённость от природы», а в принципе любого человека с энергией, опытом, комплементарностью проекту, способностью создавать что-то новое и полезное. И именно талант — основной капитал и главный заказчик городской среды.

Почти все индустриальные города, к которым относится и Кемерово, испытывают отток образованного энергичного населения. Вот мы сейчас проводим молодежный конкурс в Перми и Нижнем Новгороде — города-миллионники, а проблемы всё такие же. А почему? Потому что это — индустриальные города, а современному человеку хочется постиндустриальной среды. То есть, где он может не только пойти на работу, но и реализовать ещё какие-то интересы, новые форматы, что-то попробовать, ему нужны сообщества близких по духу ему людей. Ему требуется более богатая и сложная социальная среда, в том числе, с более качественной материальной инфраструктурой. И талант ищет такие места.

Потому «Город Талантов» — это такая постиндустриальная прививка индустриальному городу. Специальное место, где люди талантливые могли бы создавать что-то — новые проекты и подходы, приобретать новый опыт. Это попытка сделать именно город, с высокой плотностью функций, в том числе экономических, а не спальный район. Мы сейчас людей приглашаем к сотрудничеству, к соучастию в развитии, потому что город — это не про тех, которые «там за нас сделают», это про правила взаимодействия внутри.

Одна из целей проекта: привлечение потенциальных участников (таланты, эксперты, инвесторы, стартапы) из других регионов.

— И Вы думаете, что Кемерово, то место, где можно это реализовать? За счёт чего?

— Мало кто задумывался, но Кемерово — уникальный город, он развивается импульсами. Когда-то 100 лет назад у нас тут был мировой феномен, когда 400 инженеров со всего мира приехали в Сибирь создавать лучший мир. И надо понимать, что доехать тогда в Сибирь, это примерно как сейчас слетать на Луну — опасно, дорого и почти наверняка путешествие в один конец. Интересно, но страшно. И тогда это был действительно огромный импульс для развития города. А потом был импульс индустриализации, сформировавший современный облик города.

Сегодня у нас строится четвёртый в мире по размеру (155 тыс. кв. м) культурно-образовательный центр. С

этой точки зрения в Кемерово открылась новая возможность — появляется весомый инструмент конкуренции за людей, связи и новые проекты.

Кроме того, замечу, что в Кемерово сегодня приезжают из многих городов и стран мира жить и работать. Просто город не занимается этим сфокусировано. Эти люди приезжают, по большому счёту, случайно. А мы в «Городе Талантов» держим на этом фокус.

Мы движемся от модели «случайного таланта» (пробиваются единицы) к модели, где самореализация — норма, а город создаёт для неё «инфраструктуру шанса»: среду, институты, команды, площадки, события.

Постиндустриальная среда — это среда, основанная на быстрой интеграции разных знаний. Есть такое понятие — плотность человеческого капитала, которая иллюстрируется следующим примером. Вот тебе пришла в голову какая-то идея. С какой скоростью ты найдёшь специалистов, которые могут тебя проконсультировать по этой идее? Проблема индустриального города — то, что ты очень много тратишь времени, у тебя высокие транзакционные издержки на поиск людей, с которыми ты мог бы какую-то идею проработать. А вся инфраструктура «Города Талантов» — это инфраструктура уплотнения социальных связей, человеческого капитала.

Успех территории измерят не квадратными метрами, а тем, сколько талантов привлечено и развито, насколько они реализовали потенциал, какую плотность связей, проектов и коопераций город смог удержать.

— Какой участок выбрали для реализации «материальной части» проекта?

— Мы заходим на 25 гектаров одной из лучших площадок Кемерово — справа от Кадетского училища. Это не «чистое поле», а стыковка с жилой тканью города: рядом парк, набережная, близко вся городская инфраструктура. Основная идея будущего квартала — «город в городе», попытка сделать специализированные города где-то «на вносе», как правило, печально заканчиваются, потому что невозможно создать все условия, построить всю инфраструктуру в шаговой доступности. И с этой точки зрения участок хорош тем, что это как бы и окраина города, но при этом — в городе: десять минут и ты в центре.

Идеологически мы видим это как новый общественно-деловой центр с высокой плотностью коммерции, с современными общественными местами и качественной пешеходной связанностью.

Смысловым и архитектурным центром квартала станет Городской Университет 2.0 с прилегающими направлениями в области IT и городского развития, вокруг которого расположится цифровой музей, фаб-коворкинг (сейчас этот называется

# РОМАН ЖАВОРОНКОВ: «ГОРОД ТАЛАНТОВ — ЭТО ТАКАЯ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНАЯ ПРИВИВКА ИНДУСТРИАЛЬНОМУ ГОРОДУ»

«Город Талантов» — проект, который сегодня разворачивается в Кемерово — уникальный и амбициозный. Он уже оброс множеством слухов и имеет как своих деятельных сторонников, так и сомневающийся. «Авант-ПАРТНЕР» поговорила с генеральным директором стартапа по созданию городов «2.0», а также амбассадором проекта — Романом ЖАВОРОНКОВЫМ о концепции «Города Талантов», почему такой проект нужен Кемерову, кто такие «таланты», и какое место в городе занимают городские сообщества.

light industrial (лайт-индустриал) общественный центр. В центре участка — средняя высотность, а по краю — высокая. Мы закладываем в первый квартал современный фитнес и так называемые «третьи места» — комбинированные пространства. И сейчас приглашаем предпринимателей, которые готовы заниматься общественными площадками, коммерческими общественными площадками и пр., — мы открыты к партнёрству.

— Расскажите подробнее, что такое Городской университет 2.0 и чем он будет отличаться от классического вуза? Когда планируется запустить?

Наш городской Университет 2.0 — в первую очередь, постиндустриальный, это вселенная знания Города 2.0. Не слишком большая, до тысячи очных студентов. Мы хотим, чтобы у учащихся формировался глобальный менталитет, умение оперировать локальным контекстом, навыки командной и проектной работы в парадигме AI-навигаторов. Если бы мы запустились в ближайший год, вероятный набор направлений был бы одним: управление стартапами, дата-аналитика, программирование на python, урбанистика. Но кажется, — это инфраструктура уплотнения социальных связей, человеческого капитала.

Из сообществ вырастают проекты, стартапы, а из этого вырастает образование.

образование, ИТ-часть может полностью потерять актуальность. Потенциально это будет что-то из тематик: социология, урбанистика, управление стартапами, робототехника. Какие направления будут актуальны тогда, точно предсказать не так просто. Мир стал быстрым.

— Как в таком мире и таком университете должны быть устроены программы?

— Университет должен решать проблему сокращения пути от появления новых знаний до их попадания в образовательный трек. Сейчас новые темы в учебные программы попадают очень медленно. В текущей реальности программы должны обновляться не реже, чем раз в год, иначе выпускники через пять лет выходят на рынок с уже устаревшим набором знаний. Да, есть масса сложностей, есть государственные стандарты, но в определённой степени этот путь можно и нужно ускорять. Иначе выпускник не будет обладать самыми востребованными на момент выпуска навыками и не сможет претендовать на высокую зарплату. Выпускник такого университета должен иметь возможность претендовать хотя бы на «х2» к медианной зарплате в регионе.

Например, у нас в кластере заложено направление, связанное с коммунальной робототехникой. Мы

сейчас ищем команды, которые могли бы поднимать эту тему. Вот когда они встанут на ноги, будут продавать на рынок какие-то решения, которые обкатают на территории «Города Талантов», потом начнут поставлять вовне, у них появится уже какой-то опыт, то люди, которые там создают этих роботов, смогут читать лекции и вести практики. Потому что иначе нельзя сделать эту короткую цепочку между реальным опытом и образованием.

— Вы упомянули о кластере, как Вы его видите в «Городе Талантов»? — Креативный кластер — это множество экономических акторов, которые усиливают друг друга. Они могут быть сфокусированы на разных тематиках.

У нас первая тематика — это техника — кластер коммунальных роботов, которые будут тесно интегрированы в инфраструктуру «Города Талантов». Коммунальная робототехника: системы, которые заменяют человеческий труд при эксплуатации города. Поэтому что людей становится мало, они становятся дорогими. Первый концепт: робот-уборщик снега, который будет работать сразу, как только снег выпал, а не тогда, когда он накопился и прилип. Там очень интересная проблематика, и формат этого интервью её не вместит.

Вторая — это зелёные технологии, зелёные фасады, экосистема внутри города.

И креативные технологии: со-бытийный календарь, потому что у талантов должны быть какие-то активности. Каждые выходные планируется событие либо городского, либо регионального, либо федерального масштаба. Фестиваль в нашей концепции — мотор трафика, который нужен для хорошего самочувствия коммерции. Мы уже организовали продюсерский центр, пытаемся эти вопросы выстраивать.

Также уже начали работать с сообществами, для которых стараемся быть некоей платформой — давать знания.

Из сообществ вырастают проекты, стартапы, а из этого вырастает образование.

— Сообщества ведь сложная тема, много хороших инициатив закончили на том, что люди, которые хотели объединяться, в какой-то момент перерогорели...

— Потому что у организации сообществ тоже есть технология. Сообщества горят, во-первых, на лидерстве. Лидер собирает людей, тянет всё на себе. И пока у него есть энергия, что-то двигается, энергия у лидера закончилась — закончилось и сообщество.

А нормальное сообщество должно быть построено так, чтобы, во-первых,

организаторы имели какую-то экономическую выгоду, которая бы закрыла хотя бы потраченные усилия. А во-вторых, сообщество должно быть многоядерное. Это когда несколько людей занимаются разными ролями — кто-то организатор, кто-то за концептуальную часть отвечает и пр., — такая идеологическая организационная группа. Иначе это, как правило, всё долго не живёт.

Потому мы предполагаем обучение — курс лекций, методологические семинары, — у нас есть эксперты, которые в этом разбираются. Сообщества критически важные элементы общественной жизни. Поэтому будем стараться объединять разных субъектов, у которых есть общие интересы и пытаться создавать уже какое-то новое качество. Но проблема этого нового качества в том, что надо сначала договориться. Вот эта работа — переговоры и плотность среды, в которой можно договориться, это и есть самая важная часть всех городских проектов сейчас.

Мы готовы пытаться соединять где-то технологически, где-то ресурсно и подталкивать, помогать. Но в любом случае, всё идёт от инициаторов.

— На чём Вы сейчас сфокусированы?

— Сейчас концепцией первого участка застройкой «Города Талантов» занимается концептуальное архитектурное бюро из Москвы Megabudka, но мы также ищем своих архитекторов — на следующий этап мы бы очень хотели, чтобы этой темой занимались кемеровские архитекторы.

Недавно у нас прошёл МедиаХакатон, дальше 27–28 марта хакатон по интерактивным фасадам и входным группам. Это совершенно новая тематика. С развитаем больших голосовых моделей открылась возможность распознавать сложный контекст с помощью камер. А 4–6 апреля планируем архитектурный воркшоп (практикум), на котором будем презентовать концепцию первого участка застройкой.

— Как можно больше узнать о проекте?

— Из основных ресурсов — это Telegram-канал «Город Талантов». Если есть желание подключиться к архитектурному воркшопу, попадать на хакатоны и другие мероприятия — запросите ссылку — приглашение в комментариях Telegram-канала «Город Талантов», пройдите анкетирование (анкетирование), и мы будем приглашать вас на мероприятия, исходя из того, что вам интересно.

# 25 ЛЕТ ИСТОРИИ КУЗБАССКОГО БИЗНЕСА ГЛАЗАМИ «АВАНТА»



## В НАЧАЛЕ ПУТИ

Современное экономическое развитие Кузбасса легко делится на три основных этапа — период бурного роста в начале 2000-х годов, кризис 2008–2009гг. и восстановление от него с последующим спадом на угольном рынке в 2013–2016гг., современный период нового подъёма и сегодняшнего угольного кризиса 2024–2026гг. Для каждого из них были характерны свои особенности, своя актуальность информационных поводов и тем. Хотя во всех случаях в центре был и остаётся угледобыча Кузбасса, его развитие и его влияние на регион и его экономику.

Из ключевых событий первого периода, которые тогда освещал «Авант», в первую очередь нужно отметить выездное заседание президиума Государственного совета по проблемам угольной промышленности в Междуреченске под председательством президента России Владимира Путина в конце августа 2002 года. Вот несколько позиций из опубликованного тогда в газете «Авант-ПАРТНЕР» по итогам этого совещания, которое было срочно организовано в течение лета 2002 года на фоне неожиданного и весьма резкого, на 13% в первом полугодии 2002 года, падения добычи угля:

«Ход обсуждения основных проблем угольной отрасли на заседании был продуктивным. Все кто выступал, начиная с президента и руководителя группы и заканчивая представителем академической науки, говорили только по делу, политической риторики на заседании в Междуреченске не было. Президент начал с того, что дал в целом позитивную оценку развитию угольной отрасли, отметил «динамичный процесс укрупнения компаний, создания современных интегрированных производственных комплексов». Затем обозначил ряд серьёзных проблем отрасли, говорил о необходимости её модернизации, развития глубокой переработки угля. По поводу ценового дисбаланса газа и угля Владимир Путин заметил, что его необходимо снять, так «крен» в пользу газа на внутреннем рынке «снижает экспортные возможности газомов и одновременно снижает ёмкость внутреннего рынка для угольщиков». Цены на газ и уголь следует «выравнивать», этот процесс президент назвал «правильным», но подчеркнул, что он «не должен происходить быстро».

— Из основных ресурсов — это Telegram-канал «Город Талантов».

В этом году начинается отсчёт двадцать пятого года «Аванта». 19 марта 2002 года стартовал региональный экономический еженедельник «Авант-ПАРТНЕР», в январе 2003 года начал выходить альманах «Авант-ПАРТНЕР-Рейтинг». И сегодня они продолжают выходить, оставаясь, пожалуй, единственными экономическими изданиями в Кузбассе. И по нашим публикациям теперь уже почти за четверть века можно увидеть и особенности пройденного региональным путём развития, и ошибки в принятых экономических решениях.

Основной докладчик заседания губернатор Кузбасса Аман Тулеев указал на то, что уголь в 1,6 раза дороже газа, и «такое соотношение стоимости основных видов топлива в какой-то степени оправданно» — дешёвый газ поддерживает конкурентоспособность российской промышленности, но оно не может продолжаться долго. Поскольку «в конечном итоге у газомов не будет денег на инвестиции в дальнейшее освоение новых месторождений, тогда возникнет угроза не только угольной, но и газовой отрасли». На фоне падения добычи угля в 2002 году, Аман Тулеев заявил, что «уголь не востребован на внутреннем рынке, и его нужно выбрасывать за пределы» страны, но для этого нужна налаженная система перевозок и перевалки в морских портах, а своих угольных терминалов России уже не хватает: «резервы по дальнейшему увеличению перевалки угля в портах исчерпаны». Между тем, только в Европе рынок потребления угля увеличивается на 30 млн тонн в связи с закрытием шахт в Германии, Польше и Великобритании.

Президент также остановился на проблеме расширения экспорта, но отметил, что проблема не в том, что мировой рынок угля для России закрыт, а в том, что отсутствует пока у российских угольщиков «адекватная консолидированная экспортная стратегия». А что касается развития инфраструктуры, то, по мнению президента, — «это точка пересечения интересов и после совместных проектов и транзитных, и экспортных, и государственных». Строительство угольного терминала в Усть-Луге глава государства назвал «примером такого успешного сложения усилий».

С высоты сегодняшнего дня хорошо видно, что тогдашние проблемы угледобычи России и Кузбасса были так или иначе преодолены — угольные компании обзавелись собственными портами, ценовой дисбаланс угля и газа, если не исчез, то перестал быть главной помехой развитию угольной отрасли, также как и импорт казахстанского угля, запрет которого обсуждали на заседании. Бурный рост российского угольного экспорта в последующие годы смог поддержать отрасль, перекрыв негатив от проблем, обсуждавшихся в августе 2002 года.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БУМ.

И уже на следующий год «Авант» констатировал: «В стране отмечен бурный экономический



рост. Его темпы вернулись к уровню промежуточному между рекордным 2000 годом и умеренным 2001-м. По сравнению с первым полугодием прошлого года темпы роста российской экономики в первом полугодии нынешнего удвоились. Прогноз на год в целом (5,9% роста) конечно, поменьше, чем увеличение валового внутреннего продукта на 7,3% в первом полугодии, но все же это заметно больше, чем рост прошлого года (4,3%) и чем прогнозировалось ещё в начале года (4,5%). Локомотивами роста, по данным статистики, стали нефтяная отрасль (рост в первом полугодии 2003 года 11,5%), электроэнергетика (прошедшая зима в отличие от предыдущей была уже холодной, соответственно, производство возросло на 7,1%), темпы роста в угольной промышленности и черной металлургии России составили в первом полугодии соответственно 12,5% и 9,5%. Этот рост специалисты называют компенсационным, в прошлом году в этих отраслях наблюдался спад или застой».

И в качестве подведения итогов этого периода из обзора «Авант-ПАРТНЕР-Рейтинга» в конце 2009 года: «До нынешнего года экономика Кемеровской области пережила настоящий инвестиционный бум — с 2003 года по 2008-ой объём капитальных вложений в основную капитал в регионе увеличился в 5,2 раза, с 28,55 млрд рублей до 149,3 млрд рублей. Нынешний год прошёл под влиянием финансового кризиса, который вызвал существенное (на 30%) сокращение объёмов вложений и активности отдельных инвесторов. В инвестиционном буме наступил перерыв».

Строили и развивали в тот период в Кузбассе в первую очередь угольную отрасль, в которой строили новые шахты (сейчас это большая редкость) и обогажительные фабрики, модернизировали существующие добывающие и перерабатывающие активы. Но были также и другие проекты в тяжёлой индустрии. Вот что об этом писал «Авант-ПАРТНЕР-Рейтинг» в начале 2008 года: «Началось строительство двух цементных заводов (в добавление к двум уже действующим), что через три года может сделать регион одним из крупнейших производителей цемента в России. Объявлено о строительстве сравнительно крупного, на 3 млн тонн нефти в год, нефтеперерабатывающего завода (НПЗ) в Яйском районе. Если эти два проекта общей стоимостью

Окочанцева стр. 12

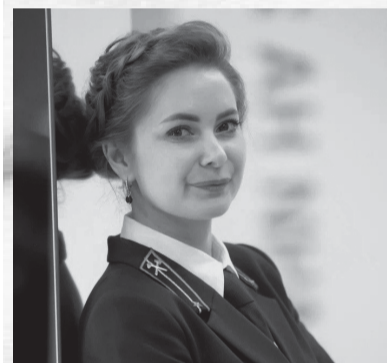
## БЛИЦОПРОС

Мы попросили ответить наших друзей и партнёров, а также бывших сотрудников в вопросе: Что Авант даёт вам и миру? Или вспомнить что-то, связанное с Авантом.



Олег Бритвин, заместитель директора по связям и коммуникациям АО «Кузбассэнерго»:

— С изданиями «Авант» я познакомился лет двадцать назад и спустя годы хочу отметить неизменный профессионализм, который отличает сотрудников редакции в проработке и освещении тем экономической и производственной направленности. Объективность и беспредвзятость, сбалансированный подход к изложению разных точек зрения и оценок, безусловный фактчекинг и ответственность за изложенные факты — этим принципам настоящей журналистики сотрудники редакции остаются верны, чем завоевали и продолжают удерживать доверие читателей. Тем самым задавая уровень качественной журналистики в регионе. А это — дорогого стоит! Поэтому от всей души желаю коллективу редакции не снижать планку мастерства, искать и поднимать новые темы, больше рассказывать о научных и производственных достижениях Кузбасса, в том числе в энергетической отрасли нашего региона.



Ксения Малых, заместитель директора по связям и коммуникациям АО «СУЭК-Кузбасс»:

— «Авант» — моя первая настоящая работа, старт карьеры и отправная точка в мире PR. После окончания университета работа в офисе казалась большим достижением и важным шагом вперед. Это был пятилетний период интенсивного обучения, сочетавший в себе динамичный темп работы, строгие сроки и бесценные уроки. Опытные руководители, профессионалы в своём деле, научили меня скорости, ответственности и быстрому поиску решений. Это был важный этап для развития навыков общения и понимания всех тонкостей работы с редакциями и издательствами. До сих пор с теплотой вспоминаю «Авант», дорогих коллег и наши совместные удачные проекты. Благодаря за опыт и прекрасных друзей, с которыми мы дружим до сих пор.



Дарья Мартынкина, директор по связям с общественностью АО «ХК «Сибцемяк», исполнительный директор НО «СОЮЗЦЕМЕНТ»:

— От всей души поздравляю редакцию и аудиторию «Аванта» с днём рождения группы изданий! Желаю как можно больше хороших новостей и ярких проектов! Продолжайте работать и радовать нас — постоянных читателей.

С «Авантом» я познакомилась 15 лет назад, когда только начала работать в управляющей компании холдинга «Сибирский цемент». В одно из первых посещений столицы Кузбасса по приглашению редакции оказалась на мероприятии издательской группы в ресторане, оформленном в красочном тропическом стиле. А для меня тогда и сам регион, и его областной центр были не меньше экзотикой, чем далекие тропики... Но знакомство с «Авантом», Кузбассом, городом состоялось и переросло в настоящую дружбу!



Евгений Мордвинов, генеральный директор «УТМК-Застройщик»:

— Для команды «УТМК-Застройщик» и для меня лично издание «Авант-Партнер» стало верным спутником в надежном источнике деловой информации вот уже многие годы. Благодаря вам читатели получают доступ к проверенным данным, точным цифрам, качественным информационным и аналитическим материалам, которые помогают уверенно двигаться вперед. Вы заслуженно завоевали доверие аудитории своей способностью оставаться объективными и непредвзятыми, несмотря ни на какие обстоятельства. Ваши публикации — это кладезь проверенных фактов и полезных инсайтов, которым доверяют профессионалы нашего региона.

Спасибо вам за многолетнюю работу, вклад в развитие региональной экономики и культуры деловых коммуникаций. Желаем вам дальнейших успехов, процветания и новых ярких страниц в истории предпринимательства Кузбасса!

# AI-ИНСТРУМЕНТЫ

История искусственного интеллекта насчитывает почти 60 лет, однако ключевой скачок произошёл именно в последние два года. Появились доступные GPT-модели, высококачественная генерация видео и изображений, а также «думающие» модели, которые сначала анализируют задачу, а затем дают ответ. В результате стоимость технологий снизилась в 30-50 раз, качество существенно выросло, а простота использования сделала внедрение AI доступным практически для любого бизнеса. С этих слов начал деловой обед на тему «В2В-продажи: актуализация. Что и на каких рынках сегодня работает» эксперт по внедрению ИИ, AI-стратег, спикер по теме AI-агентства Егор Рудометкин. 10 марта в ресторане «Лазурный берег» он делился с резидентами бизнес-клуба «Авант» и другими участниками встречи AI-инструментами в В2В-продажах, в том числе на примерах кейсов кузбасских компаний.



Присмотреться к этому AI-инструменту Егор Рудометкин посоветовал генеральному директору Кузбасского технопарка Татьяне Евменовой, которая поделилась проблемой снижения спроса на аренду. «До последнего времени мы не испытывали дефицита компаний, желающих разместиться на нашей площадке. Раньше мы сдавали в аренду 110% возможных площадей, а

К слову, создание подобного контента ещё один AI-инструмент, называемый «фермы контента». Также искусственный интеллект способен помогать компаниям отслеживать новости и изменения на рынке. «Мы создали сервис, который ежедневно анализирует сотни источников новостей. Из примерно 150 материалов система отбирает 10 самых важных, перепишет их в удобном формате и отправляет краткий дайджест в Телеграм. Таким образом, каждый день мы получаем короткий пост с самыми важными новостями и пояснением, что это значит для нашего бизнеса», — поделился AI-стратег Егор Рудометкин. По его словам, данный инструмент может использоваться и для поиска потенциальных клиентов.

Одна из главных — отсутствие базовой инфраструктуры данных. Во многих компаниях искусственный интеллект пытаются внедрять в процессы, которые сами по себе плохо оцифрованы. «Нет фундамента: CRM пуста, звонки не записываются, кейсы не описаны, скрипты строятся в голове менеджера. В таких условиях AI просто не к чему применять», — объяснил Егор Рудометкин. Вторая распространённая ошибка — попытка сразу внедрить сложные решения: «Нельзя сразу

## AI-ИНСТРУМЕНТЫ В ПРОДАЖАХ

Искусственный интеллект постепенно становится рабочим инструментом бизнеса — не только для крупных корпораций, но и для небольших компаний. Одним из самых распространённых AI-инструментов стали чат-боты на сайтах и в мессенджерах. «Наличие чат-ботов — это база, с которой стоит начать. Когда вместо вас и ваших менеджеров отвечает искусственный интеллект, ответ приходит быстрее. Это повышает конверсию и лояльность клиентов», — рассказал эксперт по внедрению ИИ Егор Рудометкин. По его словам, многие клиенты предпочитают общаться с ботом, потому что получают информацию мгновенно. Особенно полезны такие системы ночью или в моменты, когда команда перегружена. «Перезвонить — это уже холодный клиент. Нужно, чтобы на все звонки и обращения отвечали сразу», — продолжил он, отметив, что использование чат-ботов в продажах может увеличивать конверсию на 15-40%, поскольку большее число клиентов доходит до «горячей» стадии общения.



**Жанна Крупна,** начальник отдела продаж и обслуживания МСБ компании «Ростелеком Бизнес»: «Это, пожалуй, одно из самых полезных обучений за последнее время. Тема действительно очень актуальная и заставляет задуматься о том, как с помощью AI-инструментов усилить отдел продаж и сделать команду эффективнее. Здесь, кстати, присутствует один из сотрудников моего отдела продаж, и мы уже запланировали регулярные встречи по внедрению искусственного интеллекта в нашу работу».

использовать и какой промт работает эффективнее. Затем этот опыт можно передать команде для автоматизации». Расходы на использование моделей могут сильно различаться — от 10 тыс. рублей в месяц для небольшого бизнеса до нескольких миллионов для крупных компаний. Стоимость одного коммерческого предложения, по оценке эксперта, обычно составляет от одного до пяти долларов.

сейчас стало заметно просторнее. Несколько резидентов уехали, другие закрылись», — рассказала она, акцентировав, что технопарк предлагает не просто аренду, а полноценную инфраструктуру для развития бизнеса. Исходя из этого, эксперт по внедрению ИИ порекомендовал начать со сбора базы компаний, которым потенциально можно предложить услуги, затем обогатить данные: посмотреть финансовые обороты за последние годы, масштаб бизнеса и динамику развития.

Следующий этап — создание скоринговой модели, которая оценивает компании по нескольким параметрам и определяет, насколько они подходят для размещения в технопарке. «После этого список компаний значительно сокращается. Дальше их можно разделить по масштабу. С крупными компаниями лучше работать через персональное общение — директор технопарка связывается с руководителем бизнеса и обсуждает сотрудничество», — пояснил Егор Рудометкин, отметив, что персонализированные коммерческие предложения стоит делать для компаний среднего масштаба. Кроме того, он предложил задуматься о создании мультимедийного контента для привлечения резидентов: «Можно записывать видео с собой или использовать цифрового аватара. Или отправлять не просто коммерческое предложение, а персонализированное AI-видео».



**Акоп Симонян,** генеральный директор ресторана «Лазурный берег»: «Мне понравилась идея использования телефонов с искусственным интеллектом для ответов в нерабочее время. Когда об этом рассказали, я подумал: это ведь настолько просто, но в то же время круто. У нас сейчас с полноты до 11 утра стоит автоответчик, так как заведение не работает. Если же установить голосового бота, который будет принимать звонки, можно извлечь пользу и для бизнеса, и для гостей — они смогут получить ответ или оставить запрос, а мы не будем терять потенциальных клиентов».

Ещё один в перечне AI-инструментов, с которых рекомендуют начать использование AI спикер — анализ телефонных разговоров. Как рассказал Егор Рудометкин, сегодня нейросети могут автоматически расшифровывать разговоры и анализировать их. После каждого звонка система может показать, о чём договорились с клиентом, какие ошибки допустил менеджер, насколько правильно были выявлены потребности, а также посоветовать менеджеру перезвонить и предложить дополнительный продукт. По словам эксперта, для внедрения сервиса необходима цифровая телефония с записью разговоров.

## ПОСТЕПЕННОЕ ВНЕДРЕНИЕ

Однако интегрировать AI-инструменты в бизнес-процессы сложно может не каждая компания, да и безоговорочной гарантии результата нет. По информации эксперта по внедрению ИИ Егора Рудометкина, сегодня около 89% отделов продаж в мире уже используют AI, тогда как в России этот показатель находится примерно на уровне 50%. При этом измеримый результат получают лишь около 6% компаний. Это говорит о том, что большинство компаний внедряют AI неправильно, и причём здесь несколько.

Задача по внедрению AI-инструментов встала и перед кемеровской компанией «МСТ». «Мы работаем в четырёх сегментах: три — по России и экспортные поставки в Казахстан. За прошлый год выросли и клиентская база, и отделы продаж. Но клиенты у нас сложные и крупные. Сейчас нам нужно усилить контроль работы сотрудников

# В В2В-ПРОДАЖАХ

## НЕ «ВНЕДРЯЙТЕ AI». ПОДНИМИТЕСЬ НА ОДИН УРОВЕНЬ.

Зона ближайшего развития — психолог Выготский. Работает для обучения AI так же, как для детей.

ВАШ УРОВЕНЬ СЕЙЧАС	СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ
0 — всё в Excel	→ Установить GigaChat (0 Р)
1 — иногда ChatGPT	→ Сделать 3 промпт-шаблона
2 — черновики AI	→ Подключить CRM + контекст
3 — вы курьер	→ Настроить автономный процесс

**Прыгать с нуля на четвёрку — как требовать от стажёра сразу стать директором.**

AI, значительная часть эффекта теряется. И четвёртая проблема — старые привычки, менять которые просто необходимо. «Если не внедрять чек-листы, новые стандарты работы и обучение сотрудников, то даже лучшие инструменты не дадут результата», — выделит эксперт.

могут изменить ситуацию. На втором этапе ИИ помогает в подготовке плана встречи, на следующем уровне — собирает досье на клиента, формирует вопросы и варианты ответов на возражения, а более продвинутые компании используют автоматическую транскриптацию, когда система

и помочь им эффективнее продавать новые продукты», — рассказал директор компании «МСТ» Никита Орлов, уточнив, как это сделать с помощью AI-инструментов. По словам консультанта по внедрению AI, начинать в такой ситуации нужно не с инструментов, а с системной работы с данными. «Вся информация о сделке должна находиться в одной системе, поэтому первым этапом внедрения должна стать полноценная CRM-система. Тогда искусственный интеллект сможет использовать данные прошлых встреч и помогать готовиться к следующим», — объяснил Егор Рудометкин. По его словам, сегодня на российском рынке наиболее распространены две системы — AVA и Битрикс: «AVA проще и быстрее внедряется. Битрикс сложнее, но лучше подходит для компаний со сложными процессами и большим количеством автоматизаций».



**Татьяна Эбуар,** учредитель и директор медицинского центра «Эмилия»: «Спасибо большое за мероприятие. Обязательно возьму в работу идею с подготовкой коммерческих предложений через ChatGPT. Мы уже активно используем искусственный интеллект, но именно для составления КП пока его не применяли. Также очень понравилась идея с прозвонкой по своей клинике как форматом продвижения — тоже планирую внедрить и обязательно попробую реализовать на практике».

сама фиксирует выводы встречи и ключевые договорённости. Задача по внедрению AI-инструментов встала и перед кемеровской компанией «МСТ». «Мы работаем в четырёх сегментах: три — по России и экспортные поставки в Казахстан. За прошлый год выросли и клиентская база, и отделы продаж. Но клиенты у нас сложные и крупные. Сейчас нам нужно усилить контроль работы сотрудников

Одним из способов постепенно внедрять технологию является так называемая матрица AI-зрелости продаж. Она показывает, как меняется работа менеджеров на разных уровнях цифровизации. Например, на базовом уровне проведения встреч договорённости часто просто теряются. По словам Егора Рудометкина, около 60% договорённости на бизнес-встречах потом не выполняются, а простые AI-инструменты

ФУНКЦИЯ	0 — РУЧНОЙ	1 — СОВЕТЧИК	2 — ГЕНЕРАТОР	3 — КОПИРАЙТ	4 — АГЕНТ
КП	Word-шаблон. 3-4 часа. Качество в 40%+ договорённостей теряется	«Напиши КП для ЛПР из страны. 1.5 ч»	Данные из CRM → черновики за 10 мин. Правит 20%	AI подбирает кейсы, считает ROI. 5 мин	КП само. Отправляет. Отслеживает. Follow-up авто
Звонки	Скрипт в голове. 40%+ договорённостей теряется	«Скрипт под директора строй-компания»	Свой скрипт для каждого клиента. 15 мин	AI слушает реалтайм. Подсказки. Автопротокол	Бот квалифицирует. Назначает встречу. Передаёт с досье
Email	«Уважаемый клиент...». Follow-up если вспомнит	AI перепишет шаблон под конкретного	Персональное письмо + цепочка из 5 писаний	По триггеру CRM → авто-генерация → одобрение в 1 клик	AI-SDR ведёт исчерпывающую, реагирует, эскалирует
Квалификация	На глаз. Без ICP. Работают со всеми подряд	AI оценил потенциал по ICP-критериям	AI-скрининг A/B/C. Чистит базу от дублей	Авто-обогащение. Мониторинг триггеров	AI сам ищет целевых, скрит, подаёт с досье
Встречи	Записки нет. Протокол — SMS себе	AI готовит план + список вопросов	Досье + возражения. Протокол из расшифровки	Транскрипция реалтайм. Задачи → CRM авто	AI-суфлёр в наушнике. Прогноз закрытия
Закрытие	«Ну что, решили?» Зависшие забываются	AI готовит аргументы для дожима	Серия follow-up: напоминание → аргумент → break-up	Вероятность закрытия. Флагит «красные» сделки	AI сам ведёт дожим. Ревизирует зависшие
Повтор-продажи	Продали и забыли. Отток — сюрприз	AI предложил идеи апселла	Персон. предложения по истории покупок	Снижение заказов → авто-сигнал. Рекомендация апселла	AI ведёт клиента: onboarding, NPS, допродажи
Аналитика	Планёрка 2 часа. Отчёт в Excel	AI анализирует выгрузку по запросу	Ежедневный отчёт: метрики + TOP-3 проблемы	Прогноз воронки. Дашборд авто	Реалтайм-дашборд. Аномалии. Алерты

# КАК СОХРАНИТЬ МОЛОЧНЫЕ ЗУБЫ ДО СМЕНЫ ПРИКУСА



Многие родители считают, что молочные зубы — «временные», и их состояние не так важно, ведь они всё равно выпадут. Однако опытные стоматологи единодушны: здоровье молочных зубов напрямую влияет на формирование постоянного прикуса, речь, пищеварение и даже самооценку ребёнка. «Авант-ПАРТНЕР» поговорил с детским врачом-стоматологом Ольгой Шустовой о том, как правильно ухаживать за детскими зубами, чтобы они служили верой и правдой до естественной смены.

— Ольга Николаевна, почему молочные зубы так важны? — Молочные зубы — это не просто «заглушки» для будущих коренных. Они выполняют множество функций. Формируют правильный прикус, удерживая место для постоянных зубов. Обеспечивают полноценное жевание, что необходимо для здорового пищеварения. Участвуют в развитии речи — без них ребёнок может неправильно произносить звуки. А также защищают зачатки постоянных зубов от инфекций и воспалений. Если молочный зуб разрушается или удаляется слишком рано, соседние зубы могут сместиться, и постоянному зубу просто не хватит места для прорезывания. Это часто приводит к скученности, неправильному прикусу и необходимости в длительном ортодонтическом лечении.

— Что делать, если зуб всё же повреждён? — Конечно даже при тщательном уходе возможны травмы или кариес. Важно помнить: молочные зубы лезут, а не удаляют без крайней необходимости. Современная детская стоматология предлагает щадящие методы — от реминерализации эмали до установки цветных пломб, которые делают визит к врачу менее стрессовым для ребёнка. В случае преждевременной потери зуба стоматолог может установить пространственный удержатель — специальную пластинку, которая не даст соседним зубам сместиться и сохранит место для постоянного.

— Как в таком случае ухаживать за молочными зубами? — Начинать следить за здоровьем с первых дней жизни. Даже до появления первых зубов, обычно они появляются в 6-8 месяцев, протирайте дёсны малыша мягкой марлевой салфеткой после кормления. Это удаляет остатки молока и предотвращает появление бактерий. С момента появления первого зуба — утром и перед сном используйте детскую щётку с мягкой щетиной и пасту с фтором в возрастной дозировке с пометкой «0+» или «2+». До 3 лет достаточно размера горошины, после — чуть больше. Примерно с 3-4 лет дети начинают проявлять интерес к чистке зубов сами. Хвалите их за это, но обязательно проверяйте результат. Полностью доверять самостоятельную гигиену можно не раньше 7-8 лет.

Контролируйте сладкое. Сократите потребление сладостей, особенно липких, вроде жевательных конфет, сухофруктов, печенья. Не позволяйте ребёнку засыпать с бутылочкой сока или сладким чаем — это прямой путь к «бутылочному прикусу». Не игнорируйте боль или прысы на эмали. Белые или коричневые пятна, реакция на сладкое или холодное — это сигналы! Пер-

вый осмотру стоматолога рекомендуется провести уже в годовалом возрасте. Даже если всё выглядит идеально, врач оценит развитие челюсти, даст рекомендации по гигиене и, при необходимости, назначит профилактические процедуры — например, фторирование.

Берегите улыбку с самого детства!



Кемерово, Бульвар Строителей, д. 25  
8 (3842) 33-86-96, 31-96-07  
mc-emilia.ru  
mc-emilia@rambler.ru  
Мы есть в соц. сетях  
Лицензия: 7041-01161-42/00315990 29.08.2017г.



**Елена Гекк,** предприниматель: «Первое, что я взяла из выступления, — это сразу фиксировать идеи в заметках. Мы производственная компания и сейчас развиваем новое направление — транение. Раньше мы использовали склады только для собственной замороженной продукции, поэтому было внутренне ограничение, что можно работать только с заморозкой. Но во время мероприятия пришла мысль, что температурные режимы можно менять. Записала себе идею подготовить через ChatGPT коммерческое предложение для питомников. Очень откликнулась схема работы с базой клиентов: сначала собрать список компаний, затем обогатить данные. У меня появилась идея проанализировать компании, которые участвуют в госзакупках и, например, везут продукцию из Европы. Мы могли бы предложить им транение и логистику — у нас есть склад и транспорт, поэтому можно организовать, например, ежедневную доставку продукции в школьные столовые, где обычно небольшие складские площади. Кроме того, понравилась идея с созданием видео с цифровым аватаром и формат регулярных встреч по внедрению AI раз в две недели. По своему опыту понимаю, что если не возвращаться к этому регулярно, процессы быстро откладываются. Вот сейчас осознала, что с момента предыдущих решений прошло уже два месяца, а вторую встречу по этой теме я так и не провела. Теперь планирую это систематизировать».

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА.

## ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗЕМЕЛЬ: ИЗМЕНЕНИЯ 2026 ГОДА И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА

С 10 февраля 2026 года вступил в силу Федеральный закон от 30.01.2026 г. № 12-ФЗ «О внесении изменений в статьи 39.28 и 39.29 Земельного кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Он меняет подход к возможности перераспределения земельных участков, которые находятся в частной собственности, и публичных (государственных, муниципальных) земель. Мы обратились за комментариями, что хорошего ждет бизнесу, к нашим экспертам из коллегии адвокатов «Юрпроект» – адвокату Дмитрию Малинину и старшему юристу по вопросам земли и недвижимости Яне Александровой.



### ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ?

Перераспределение земель и земельных участков – не нововведение в земельном законодательстве РФ. Это один из давно регламентированных Земельным кодексом способов «прирезки» земельных участков путем изменения границ смежных участков по соглашению собственников или собственника и госоргана. При этом исходные участки перестают существовать, а на их месте образуются новые, с иной площадью или конфигурацией.

В большинстве случаев, когда требуется перераспределение – это потребность в дополнительном ресурсе земли для возможности эксплуатации уже существующих зданий, сделать реконструкцию здания или для того, чтобы узаконить существующие постройки.

### КАК БЫЛО ДО ИЗМЕНЕНИЙ?

До февраля 2026 года перераспределить земельные участки из частной и государственной собственности, используемые не для личных нужд (например, коммерческая деятельность) можно было лишь в строго ограниченных случаях. Процедура перераспределения земель могла воспользоваться только граждане для личных нужд – для ведения личного подсобного хозяйства, садоводства или огородничества для собственных нужд, индивидуального жилищного строительства.

В коммерческих целях, если речь не шла про комплексное развитие территории, перераспреде-

лить земельные участки и земли можно было только на основании проекта межевания территории для исключения «вклинивания, вкрапления, изломанности границ, чересполосицы»\* и при условии, что площадь земельных участков, находящихся в частной собственности, увеличивается в результате этого перераспределения не более чем до установленных предельных максимальных размеров земельных участков.

То есть «прирезать» необходимую площадь к земельному участку коммерческого назначения можно было только путем подготовки проекта межевания территории, стоимость которого для многих собственников зданий являлась неподъемной, а также его утверждения органом местного самоуправления, что занимало значительное время и не всегда удавалось достичь положительного результата по причине претензий к содержанию либо оформлению проекта межевания территории со стороны органа местного самоуправления.

### ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

Процедура перераспределения земель не для личных целей упростилась. Теперь любой собственник земельного участка (физическое или юридическое лицо) может инициировать процедуру перераспределения земель для привнесения своего земельного участка в соответствии с требованиями, установленными Земельным кодексом к образуемым или изменяемым земельным участкам.

Так, например, если градостроительным регламентом предусмотрен минимальный предельный размер земельного участка для определенного вида использования, который вам нужен, – 600 кв. м, а ваш земельный участок на данный момент – 500 кв. м, то перераспределение поможет вам привести ваш участок в соответствие с требованиями под нужные ВРИ и позволит получить разрешение на строительство того объекта, который вы хотите построить.

Размер земельного участка, образуемого за счет государственной / муниципальной и частной земли, может по инициативе заявителя (собственника земельного участка, обращающегося за перераспределением) стать как больше исходного участка, но не более чем на 1 000 кв. м\*\* и при этом не будет превышать предельные максимальные размеры земельных участков, так и меньше, но не меньше минимального размера земельного участка соответствующего вида разрешенного использования.

При этом за увеличение площади придется заплатить, расчет платы производится от кадастровой стоимости образуемого или исходного земельного участка, пропорционально площади прирезки, размер платы за «прирезанную часть» утверждается Правительством РФ – в отношении земельных участков в федеральной собственности, органом власти субъекта – в отношении участков, находящихся в собственности субъектов, а также земель и земельных участков, госсобствен-

ность на которые не разграничена; орган местного самоуправления утверждает размер платы в отношении земельных участков, находящихся в муниципальной собственности.

### Воспользоваться процедурой перераспределения земельных участков по этому основанию можно лишь 1 раз.

Перераспределение по данному основанию возможно на основании схемы расположения земельного участка, если ранее проект межевания не утверждался.

### В каких случаях в перераспределении по этому основанию может быть отказано?

- 1) Если нет доказательств, что перераспределение происходит именно в целях приведения своего земельного участка в соответствие с требованиями, установленными Земельным кодексом к образуемым или изменяемым земельным участкам (например, с учетом все в порядке, а просто есть намерение в обход процедуры торгов «прирезать» соседний участок).
- 2) Если размер образуемого участка окажется больше максимального или «прирезка» составит более 1000 кв. м.
- 3) Если «прирезка» планируется из земель, из которых возможно образование самостоятельного земельного участка без нарушения требований к образуемым земельным участкам.
- 4) И в ещё ряде случаев, предусмотренных частью 9 статьи 39.29 Земельного кодекса РФ.

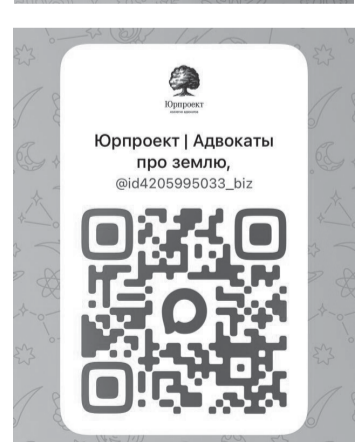
Таким образом, у бизнеса с данными изменениями открылись новые возможности для узакони-

вания своих построек или расширения земельных участков с целью предстоящего строительства.

Для информации: юристы и адвокаты коллегии адвокатов «Юрпроект» занимаются юридическим сопровождением административных процедур в сфере земли, недвижимости и строительства. В частности, процедуры перераспределения земельных участков и земель.

Остались вопросы по этой теме? Можете задать их нашим экспертам!

Переходите по ссылкам на каналы в Max и Telegram



Офис: город Кемерово, Пионерский бульвар, 3 – 307 +7 (3842) 49-08-48 www.jurproject.ru

## НАЛОГОВАЯ ПРОВЕРКА: КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ БИЗНЕС И ДЕНЬГИ. ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА

Выездная налоговая проверка – это не просто визит инспекторов. Это всегда риск доначислений, которые могут исчисляться миллионами и даже разрушить бизнес. Статистика ФНС за 2025 год показывает: налоговики стали работать точнее. Количество проверок снижается, но каждое решение о проверке – это приговор для бюджета компании. Только за первое полугодие прошлого года доначисления по выездным проверкам по стране пополнили бюджет на 214 млрд рублей: лишь 2% проверяемых организаций и предпринимателей проходят налоговую проверку без доначислений, 98% налогоплательщиков производят доначисления налогов, штрафов и пени. Цена ошибки растёт. Судя по Отчету по форме № 2-НК по состоянию на 01.10.2025 по Кемеровской области – Кузбассу средний чек доначислений по результатам ВВП превысил 47 млн. руб. Разбираемся, как вести себя, если проверка уже на пороге, и почему надеяться на «авось» – самая дорогая стратегия.

Для собственника бизнеса выездная налоговая проверка – это всегда стресс. Но стресс – плохой советчик. Показательным примером может послужить результат по делу №А07-8155/2023, в рамках которого произведенные налоговым органом доначисления на общую сумму 142 млн. руб. признаны законными, в том числе не в последнюю очередь из-за «эффекта страуса» со стороны проверяемого налогоплательщика, которого в итоге обвинили в оказании противодействия проведению контрольных мероприятий, воспрепятствованию исполнению должностными лицами налогового органа возложенных на них обязанностей, умышленному затягиванию сроков проверки, не представлению документального подтверждения правомерности применения налоговых вычетов по НДС по ряду спорных контрагентов (Постановление АС УО от 23.01.2026).

### ПОЧЕМУ ЭТО КРИТИЧНО ИМЕННО ДЛЯ КУЗБАССА

Риск доначислений особенно ощутим в период, когда региональные отрасли и весь Кузбасс переживают спад экономической активности: любая крупная налоговая претензия в таких условиях бьет не по прибыли, а по устойчивости бизнеса и его будущему.

Для угольных компаний, сервисных подрядчиков, строительных компаний, ресторанный бизнес, сферы услуг налоговый спор – это не только штрафы и пени. Это:

- риск кассовых разрывов и срыва инвестиционных проектов;
- угрозы кредитованию и отношению банков к бизнесу;
- персональные риски для руководителей и бенефициара.

Часто собственник подключается только тогда, когда доначисления уже отражены в акте или решении ИФНС, либо заблокированы счета. В этот момент поле для манёвра резко сужается, а цена каждой ошибки многократно растёт. Чтобы проверка не обернулась катастрофой, нужно четко понимать правила игры и свои права.

А главное – не впадать в ступор и не пускаться ситуацию на самотёк. Важно учесть обновленную логику налоговых органов: «Если мы доначислим налоги, мы найдём, с кого их взыскать». Для собственника это означает, что спор

с ФНС перестал быть проблемой только одной конкретной компании. Инспекция всё чаще смотрит шире:

- анализирует круг взаимозависимых компаний и перевод активов внутри группы;
- оценивает, кто фактически контролирует бизнес и принимает ключевые решения;
- при необходимости инициирует привлечение к субсидиарной ответственности контролирующих лиц.

Проще говоря, если нагрузка на одну компанию становится критичной, налоговая всё чаще рассматривает, можно ли дойти до бенефициара и его активов.

К примеру, Верховный суд РФ своим Определением от 19.02.2026 № 305-ЭС22-15047 поддержал налоговую службу, не сумевшую взыскать с Общества начисленные по результатам проверки доначисления в процедуре банкротства (в связи с отсутствием средств, достаточных для возмещения судебных расходов на проведение процедур банкротства общества), заключив, что контролирующие лица, могут нести субсидиарную ответственность по налоговым обязательствам Общества, даже если такая задолженность признана безнадежной к взысканию ввиду отсутствия перспектив ее взыскания с фактически несостоятельного налогоплательщика при условии, что возникновение спорной налоговой задолженности вызвано незаконными действиями КДЛ Общества, допустившими взаимодействие Общества с недобросовестными поставщиками.

По сути, у собственника есть два сценария: пассивно ждать, что решит инспекция, или выстроить управляемое взаимодействие с ФНС на всех этапах – от первого требования до суда.

Вот три железных правила, о которых нельзя забывать с того момента, как решение о проверке подписано.

### Правило 1. Не молчите. Действуйте!

Пассивность – лучший друг налогового инспектора. Если вы не отвечаете на требования, не даёте пояснения, не участвуете в допросах – вы оставляете поле для манёвра только за проверяющими. Это грубейшая ошибка.

**«Что делать»:** Используйте любую законную возможность заявить свою позицию. Подавайте возражения, ходатайства, приводите свидетелей. Даже если кажется, что всё плохо, помните: инспекторы тоже люди и могут ошибаться. Арифметические и методологические просчёты в актах проверки – не редкость. Иногда грамотно составленные возражения позволяют снизить доначисления в разы.

**Правило 2. Контролируйте процесс.** Не отдавайте инициативу налоговикам полностью. Вы имеете право знать и влиять.

**При допросах** ваших сотрудников имеете право присутствовать вы или ваш юрист.

**При осмотрах** помещений можно вести аудио- и видеозапись, фиксировать замечания в протоколах.

**При назначении экспертизы** вы можете заявить отвод эксперту, если сомневаетесь в его компетенции, или поставить свои вопросы перед специалистом.

**Если проверку приостановили** – это не «каникулы». Налоговая может использовать это время только для встречек с контрагентами или экспертиз. Истребовать у вас новые документы или проводить осмотры в этот период они не имеют права. Знайте это и пресекайте нарушения.

**Правило 3. Соблюдайте сроки (это критично!).**

Налоговый кодекс – это ещё и жёсткий тайминг. Пропустить срок – потерять право на защиту.

После окончания проверки инспекторы составляют акт. У вас есть один месяц, чтобы представить на него возражения.

Если налоговая назначает дополнительные мероприятия (а они назначаются часто), у вас есть короткое «окно возможностей», чтобы попытаться решить спор с ФНС без суда. У вас будет 15 дней, чтобы подать возражения на дополнение к акту.

**Самое важное:** решение по проверке вступает в силу через месяц после вручения. Если вы с ним не согласны, подавать жалобу нужно до этого момента (апелляционный порядок). Качественная жалоба – шанс исправить перекосы и ошибки на уровне вышестоящего на-



Татьяна Куприянова, генеральный директор ООО «Аудит-Оптим-К»

логового органа, не доводя дело до публичного судебного конфликта.

Если жалоба подготовлена формально, «для галочки», вышестоящий орган, как правило, поддержит свою инспекцию. Если же позиция выстроена профессионально, с опорой на практику и процессуальные нарушения, шансы на смягчение решения заметно выше.

Если пропустили этот срок – оспорить решение можно будет только в течение года, но это сложно.

### КОРОТКО О ГЛАВНЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ, О КОТОРЫХ НУЖНО ЗНАТЬ: Видеосвязь.

С 2026 года рассмотрение материалов проверки может проходить по видеоконференц-связи, а вызов свидетелей на допрос – через «Госуслуги». Это ускоряет процесс, но и требует быстрой реакции.

**Повторная проверка.** Не думайте, что после проверки налоговой к вам не вернётся. Повторная проверка возможна, если вы подали «уточнёнку» с уменьшением налога или по решению вышестоящего УФНС. И хотя штрафы в этом случае, как правило, не грозят, сама недоймка будет предъявлена к уплате.

### ИТОГ: КАК ЗАЩИТИТЬ СВОЙ БИЗНЕС? Профилактический аудит: видеть риски до инспектора.

Самый сильный инструмент собственника – не героически «отбиваться» от претензий, а заранее понимать, что именно в компании может вызвать вопросы ФНС. Профилактический налоговый аудит позволяет:

- выявить слабые места в учёте и документообороте до того, как к ним придут проверяющие;
- оценить, какие риски нужно срочно закрывать, а какие реально можно защищать;
- составить для собственника понятную «карту налоговых рисков»: что исправить, что документально усилить, к какому спору готовиться.

Для крупного промышленного и среднего бизнеса Кузбасса это, по сути, страховка управляемости: вы понимаете, где «тонко», пока не стало поздно. Универсальный совет один – не играйте в одиночку. Эмоции

и желание побыстрее «закрыть вопрос» или, наоборот, агрессия в споре с инспектором редко приводят к успеху.

Здесь нужен холодный расчёт и глубокое знание процедуры. Компании, которые имеют многолетний опыт противостояния с фискальными органами, знают: квалифицированная помощь со стороны часто приносит лучшие результаты, чем «самооборона». Внешний консультант видит ситуацию объективно, без паники и субъективных оценок.

Команда «Аудит-Оптим-К» готова стать вашим партнёром. 25 лет мы помогаем бизнесу отстаивать свои интересы – от составления первых ответов на требования до представительства интересов компании в УФНС и в суде. Только за последние 5 лет мы участвовали в 23 судебных налоговых спорах и досудебных разбирательствах, что помогло сохранить собственникам свыше 450 млн руб.

Мы не просто проверяем отчётность, а помогаем бенефициару сохранить управляемость бизнеса и защитить капитал в условиях растущего внимания налоговых органов.

### Если вам нужна помощь в:

- сопровождении бизнеса и собственника на всех стадиях общения с инспекцией – от первых требований до суда;
- выстраивания позиции компании в ответах на требования и пояснения так, чтобы она была понятна и защищена;
- подготовке сотрудников к допросам и присутствия на них, для снижения риска «лишних» признаний и противоречий;
- фиксации и использовании процессуальных ошибок проверяющих, добиваясь снижения доначислений;
- выстраивания стратегии до судебного и судебного обжалования, когда это экономически оправдано.

### МЫ ВСЕГДА РАДЫ ОКАЗАТЬ НЕОБХОДИМУЮ ПОДДЕРЖКУ И СОДЕЙСТВИЕ.

**АУДИТ-ОПТИМ-К**  
АУДИТОРСКАЯ ФИРМА  
+7 (3842) 900020  
office@auditoptim.ru  
auditoptim.ru



### \*Словарик юриста-земельщика:

- **изломанность границ** – граница образована с использование большого количества поворотных точек;
- **вклинивание** – часть чужого участка заходит (вклинивается) в глубь вашего участка, мешая его использованию;
- **вкрапление** – нахождение чужого участка внутри границ вашего участка, что затрудняет или делает невозможным проезд/проход;
- **чересполосица** – между участками есть разрывы, препятствующие их нормальному использованию.

\*\* За исключением случаев, если такое перераспределение осуществляется в соответствии с утвержденным проектом межевания территории или при перераспределении земельных участков сельскохозяйственного назначения, оборот которых регулируется ФЗ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения».

**АДРЕС РЕДАКЦИИ, УЧРЕДИТЕЛЯ И ИЗДАТЕЛЯ:** 650991, Россия, Кемеровская область, г. Кемерово, ул. Красноармейская, 136, оф. 526. т./ф. (3842) 585-616. Адрес электронной почты главного редактора editor@avant-partner.ru; электронная версия издания в сети Интернет www.avant-partner.ru. **Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. При перепечатке журналистскими материалами прямая ссылка на «Авант-Партнер» обязательна. Использование оригинал-макетов и элементов дизайна газеты без ведома редакции запрещено. Материалы в рубриках ЛИДЕР, СОБЫТИЕ, КРУПНЫЙ ПЛАН, БИЗНЕС-КОЛЛЕДЖ выходят на правах рекламы. Время подписания номера в печать по графику в 09.00. Сдан в печать в 09.00. Объем 3 п.л. Печать офсетная. Тираж 4500 экз. Распространение: подписка, VIP-рассылка – бесплатно. В розницу – цена договорная. Газета набрана и сверстана на компьютерном комплексе Издательского Дома «Деловой Кузбасс». Газета отпечатана в ООО «Лазурь», 650999, Россия, Кемеровская область, г. Кемерово, пр. Кузнецкий, 85Б.**

**Главный редактор** Галина Федорова Красильникова.  
Газета «Областной экономический еженедельник «Авант-ПАРТНЕР»  
издана ООО «Издательский Дом «Деловой Кузбасс».  
Издатель – ООО «Издательский Дом «Деловой Кузбасс». Зарегистрирована  
Сибирским окружным межрегиональным территориальным управлением Министр-  
ства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.  
Регистрационный номер СМИ № ПИ 12-1924 от 25.06.2003г.

# 25 ЛЕТ ИСТОРИИ КУЗБАССКОГО БИЗНЕСА ГЛАЗАМИ «АВАНТА»

**Окончание. Начало на стр. 7**  
около 11 млрд. рублей удастся успешно реализовать, они станут первыми примерами крупных инвестиционных перетоков между отраслями – ведь проект по строительству ШПЗ реализуют бывшие совладельцы угольной компании «Южкузбассуголь» **Юрий Кушнеров** и **Александр Говор** с партнёрами. Напомним, что в июне прошлого года под давлением губернатора Амана Тулеева тогдашние менеджеры «Южкузбассуголя» после аварий на двух шахтах компании продали свои акции (в совокупности 50%) другому совладельцу компании группе «Евраз». Бывший гендиректор «Южкузбассуголя» **Георгий Лаврик** также перенаправил средства, полученные от продажи акций, в другие отрасли. В конце 2007 года принадлежащая ему инвестиционная компания «Лэнд Финанс» объявила о реализации крупных проектов в жилищном строительстве и в утилизации мусора. В администрации Новокузнецка компания представила проект строительства нового полигона твердых бытовых отходов и комплекса по утилизации городского мусора стоимостью 250-300 млн рублей.

«Сибирская горно-металлургическая компания» (СГМК) **Александра Рыбкина** не только объявила о начале строительства мощного цементного завода в Таштагольском районе на 1 млн тонн продукции в год (стоимость – 200 млн долларов), но и запустила летом прошлого года предприятие «Сиб-промпласт» стоимостью 274 млн рублей. А на площадке бывшего Кузнецкого меткомбината СГМК планирует строительство ферросплавного производства мощностью 45,5 тыс. тонн силикомарганца в год. В добавление к уже начатой в 2006 году добыче марганца она также приобрела участки месторождений известняков и железной руды в

Горной Шории, начала строительство бизнес-центра в Новокузнецке. Возможно, такие инвесторы смогут постепенно изменить картину экономического развития Кузбасса, сделать экономику региона более современной, менее зависимой от добычи сырья и его первичной обработки, менее чувствительной к колебаниям цен на мировом рынке».

## ... И ПОСЛЕ НЕГО

Впоследствии часть из этих проектов эпохи инвестиционного бума не получила своего продолжения, в частности, по строительству новых цементных заводов (мощности уже существующих продолжают оставаться избыточными для текущих потребностей и Сибири, и России в целом). Закрылись две шахты, построенные в ту эпоху кемеровским «Кокс», прекратил работу завод по сборке автобусов под Ленинск-Кузнецком и расширявшийся в тот период кемеровский комбинат шёлковых тканей «Ортон». Так и не был реализован проект фанерного производства в Анжеро-Судженске.

Примечательно, что показатели инвестиционной активности остались практически неизменными в отдельных секторах. Например, в 2007 году «регион впервые за последние 15 лет перешагнул планку ввода в строй 1 млн кв. метров нового жилья». И на этом уровне, плюс-минус, жилищное строительство осталось на последующие почти 20 лет (вот почему и новые цементные заводы не потребовались). В тот период активно пытались заниматься этой деятельностью не только холдинг СДС, чья строительная компания осталась на рынке в качестве одного из ведущих игроков, но и другой угольник, «Кузбассразрезуголь». Но про его строительную компанию, «КРУ Строй-Сервис», сегодня вряд ли кто-то сможет вспомнить. Ушли с рынка и не-

которые другие застройщики той эпохи, хотя ведущие так и остались, сохранив свои позиции.

А вот строительство торговой недвижимости, переживавшее в тот период настоящий бум, сегодня значительно сократилось. Значительная часть новых торговых центров строилась тогда путем перестройки бывших фабрично-заводских корпусов, или спортивных комплексов. Как, например, кемеровская «Лапландия», запущенная в 2007 году на месте спорткомплекса «Октябрьский». А инвесторами выступали как сетевые ритейлеры, так и строительные компании (ныне уже не существующие как кемеровская «Кора» или красноярская сеть «Алпи», и новокузнецкий «Южкузбасстрой»):

«В 2007 году крупные современные торговые комплексы появились в Кемерове и Новокузнецке, и в других кузбасских городах. Торговый центр «Фабрика» в Ленинске-Кузнецком был построен на месте бывших корпусов камвольно-суконного комбината. Помимо него в Прокопьевске был запущен центры «Maxima» (площадь 15 тыс. кв. метров) и «Чайка» (17,5 тыс. кв. метров)».

Оглядываясь назад на тогдашние публикации «Аванта», можно сказать, что летопись кузбасского экономического развития была прописана в них весьма детально, чтобы увидеть сегодня как правильные инвестиционные и политические решения, заложившие основу современной экономики региона, так и неверные. И разобратся в причинах неудач.

Редакция «Аванта» планирует к своему юбилею в марте 2027 сделать спецвыпуск журнала «Авант-ПАРТНЕР Рейтинг» – 25 лет истории кузбасского бизнеса глазами «Аванта». Приглашаем партнёров и рекламодателей!

## БЛИЦОПРОС

Мы попросили ответить наших друзей и партнёров, а также бывших сотрудников на вопрос: Что Авант даёт вам и миру? Или вспомнить что-то, связанное с Авантом.



**Антон Силинин,**  
заместитель начальника  
Управления маркетинга,  
тарифной политики и  
управления доходностью  
АО «Федеральная пасса-  
жирская компания» (хол-  
динг РЖД), технологи-  
ческий предприниматель:

– Авант показал мне, как можно делать деловое медиа с характером. Не «новости бизнеса», а портреты людей, которые этот бизнес строят. Для меня, выросшего в Кузбассе и сейчас работающего за его пределами, – это ещё и связь с тем, что осталось дома.

Авант делает видимыми тех, кто обычно остаётся за кадром: предпринимателей и управленцев региона, которые формируют экономику страны, но редко попадают в федеральные медиа. Четверть века – это уже почти летопись.



**Анастасия Сорокина,**  
эксперт корпоративных  
коммуникаций  
«ЗапСибНефтехима»:

– Дорогая редакция «Авант-ПАРТНЕР»!

Для меня большая радость – поздравить вас с днём рождения. И особенно ценно, что это поздравление – не просто дежурные слова. Я пришла в «Авант» ещё студенткой, и это издание стало для меня гораздо большим, чем первым местом работы. Оно стало вторым домом и главным учителем. Здесь я поняла, что значит быть частью настоящей издательской группы – той, которая не просто выпускает

газету или обновляет сайт, а формирует деловую среду целого региона. Вы научили меня главному:

- Работать с информацией – искать глубину, анализировать факты, структурировать сложное и, главное, доносить мысли красиво и точно. Ваши рейтинги и интервью с первыми лицами – эталон такого подхода.
- Работать с людьми – слышать и слушать, понимать их задачи и помогать доносить их точку зрения до аудитории.

«Авант» уникален. Это, пожалуй, единственное известное мне издание, которое пишет о малом бизнесе и при этом само является живым, успешным малым бизнесом. Вы доказываете это каждый день – и на страницах еженедельника, и на встречах Бизнес-клуба, создавая поводы для тех самых содержательных и эффективных разговоров, которые так нужны предпринимателям.

Вы подарили мне множество важных воспоминаний. Выделить что-то одно очень сложно. Но, наверное, это командировки. Они открывали новые пространства и дарили эмоции, которые не найти в офисе.

Спасибо вам за всё – за опыт, за доверие, за школу. С днём рождения, «Авант-ПАРТНЕР»! Искренне желаю вам процветания, новых интересных проектов и оставаться таким же живым, честным и нужным изданием.



**Павел Фомин,**  
директор Регионального  
медиахолдинга «Кузбасс»:

– Что мне дал Авант? В первую очередь надёжных коллег, то есть знакомство с командой Аванта, а затем сотрудничество. Второе, это конечно дополнительную площадку для продвижения нашей компании, так как Авант это солидное издание с уникальной аудиторией. Лично для меня Авант дал возможность общения с людьми «на одном языке», даже если это беседа не связана с рабочими моментами.

Что даёт Авант миру? Ориентир, Авант можно назвать компасом в бизнес среде. Материалы Аванта это сто процентов проверенная информация, качественная и без лишнего «информационного шума».

Самое запоминающееся событие, связанное с Авантом – запуск проекта «Деловой разворот» – уникальная коллаборация двух медиа. Второе – форум Строим Сибирь – масштаб и уровень организации.

## Приглашаем на медосмотры!

### Медицинское учреждение КЛИНИКА ООО «АВРОРА»

предлагает услуги по проведению  
периодических/ предварительных  
медицинских осмотров

#### ВСЕ ДЛЯ МЕДОСМОТРА НА МЕСТЕ:

флюорография; анализы; все специалисты, включая  
психиатра, нарколога; тестирование на наркотики;  
отдельно для организаций предлагаем психиатрическое  
освидетельствование комиссией из трёх психиатров.



№ЛО-42-01-005714 от 31.01.2019г.  
(лицензия на осуществление медицинской деятельности)

#### Выписка из Прейскуранта на медицинские услуги ООО «АВРОРА»

✓ Медицинская справка на вождение – 1000,00 руб.

✓ Проведение предварительного или периодического медицинского осмотра мужчины,  
(включено все, в т.ч. включая психиатра и психиатра-нарколога и флюорограмму) – 1500,00 руб.

✓ Проведение предварительного или периодического медицинского осмотра женщины до 40 лет и женщины  
после 40 лет (включено все, в т.ч. включая психиатра и психиатра-нарколога и флюорограмму) – 1800,00 руб.

✓ Отдельно психиатр или нарколог – 490,00 руб.

✓ Флюорограмма – 500,00 руб.

#### ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫЕЗДНЫЕ:

**МЕДОСМОТРЫ, ПСИХООСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЯ, МАММОГРАФИЯ, ЭЛЕКТРОЭНЦЕФАЛОГРАФИЯ!**  
МОЖЕМ ПРОВЕСТИ МЕДОСМОТР В СУББОТУ!

Регистратура: для индивидуального медосмотра +7 (3842) 33-33-44 • klinikaavrora.ru • г. Кемерово, Дзержинского, 5Б  
Договора с организациями +7 903-907-4177 директор, профессор Зотов Евгений Александрович, profzotov@yandex.ru