

#12 (236) 2015

С 10.12.2015 можно оформить редакционную подписку — sub.b-mag.ru

БИЗНЕС

журнал

16+

ТРУДНО БЫТЬ НАНО

Как разработчики наноматериалов
пробиваются на строительный рынок **28**

ISSN 1819-267X



Цифровые версии
журнала

b-mag.ru



bookcrossing.com

Этот журнал путешествует.
Прочитал сам —
передай другому

| с. 4



Национальная премия «Бизнес-Успех»

Бесплатные мастер-классы, нетворкинг,
конкурс для предпринимателей
и муниципалитетов

премиябизнесуспех.рф

Информационный
партнер

БИЗНЕС
журнал



Общественная палата
Российской Федерации
CIVIL CHAMBER OF THE RUSSIAN FEDERATION

УСТАЛЫЙ БАЗИС

ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ



Прекрасно помню, какая экономическая перспектива открывалась из 2011 года. Российская экономика тогда уже начинала явственно подтормаживать, макропоказатели ухудшались, и где-то на горизонте 2018–2020-го баллистическая траектория должна была упереться в отметку нулевого роста — в чем тогда сходились многие экономисты. Но ведь это если ничего не предпринимать! Ощущение было такое: время есть, мы вот-вот возьмемся за ум, как следует отреформируемся, придумаем новый курс. Ведь «болячки» давно известны, а политическая воля заняться их лечением у властей под напором обстоятельств обязательно должна была возникнуть.

Новый курс придумали, но несколько в ином роде. И вот на излете 2015 года все мы грустно озираемся вокруг, рассматриваем упавший за год на 3,9% родной ВВП (предварительная оценка) и недоумеваем: «А что, собственно, случилось?» В 1998-м было понятно: обрушилась пирамида ГКО-ОФЗ, качнулась вся банковская система, наступил дефолт — получили минус 5,3% ВВП. С кризисом 2008-го тоже ясно: потрянуло всю мировую финансовую систему — и вот вам минус 7,8% ВВП на следующий год. А что обрушилось в этом году? Говорят: «Ничего, это просто такой кризис — структурный». Так давайте же наконец отремонтировать структуру, что-то она нехороша!

Карл Маркс придумал объяснять историческое развитие общества взаимоотношениями базиса (производительных сил) и надстройки (институтов и общественного сознания): вечно они то формируют друг друга, то путаются под ногами, а то вдруг начинают подталкивать вперед или назад. Российская надстройка в последние несколько лет здорово увлеклась идеей вставания с колен в сугубо внешнеполитическом смысле. А базису тем временем было предложено по-мюнхгаузеновски тащить себя из болота за косицу импортозамещения.

Любимое занятие аналитиков последних лет — высчитывать, сколько процентных пунктов убавляют из динамики ВВП те или иные действия российских властей на международной арене. И сколько добавляют к инфляции все эти санкции, контрсанкции, эмбарго, запреты полетов... И ладно бы упущенным ростом ВВП Россия расплачивалась за приобретение друзей, союзников, доступ на новые рынки, укрепление своего международного статуса. Так ведь нет этого.

Базис, конечно, и не такое может вынести ради величия страны. Но когда много амбиции и мало амуниции, есть риск, что величие будет недолгим.

БЖ

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

10 Российский и мировой бизнес в цифрах и сравнениях — ярких, показательных, дискуссионных.

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

14 ДЕЛАЕМ РАКЕТЫ

Ноябрь 2015 года в ключевых словах и высказываниях.

АГРОПРОМ

16 БЕЗ РОДУ И ПЛЕМЕНИ

Пятнадцать лет массивных инвестиций в агрокомплексы не прошли даром: теперь Россия обеспечивает себя мясом птицы на 90%, свининой — на 60%, молоком — почти на 80%. Однако эти успехи достигнуты



в основном благодаря импорту чистопородного скота, семени, эмбрионов, цыплят. Смогут ли Россия развить свою коммерческую генетику?

МЕХАНИКА ФРАНШИЗЫ

23 БЫСТРЫЙ МАЛОЙ



В начале 2000-х сеть Subway обогнала McDonald's по количеству точек в мире, в 2011-м — в России. При этом все до единого заведения «бутербродной сети» работают по франчайзингу. Президент Subway Russia Геннадий Кочетков рассказывает о преимуществах и недостатках крупного бизнеса, который максимально зависит от бизнеса малого.

ИННОВАЦИИ

36 СВОЯ ДОЛИНА

Международная компания Bosch затеяла в Германии строительство корпоративного «Стэнфорда» — научно-исследовательского центра, вокруг которого со временем должно вырасти подобие Кремниевой долины. О том, как компания генерирует инновационные идеи, рассказывает президент направления R&D Майкл Болле.

ИГРОКИ

38 ЦАРИ ГОРЫ

Заядлые лыжники Даниил Виноградов и Григорий Ариевич в 1990-е построили в московской промзоне спортивный горнолыж-



ный комплекс. Вокруг искусственно насыпанной горы со временем вырос устойчивый многопрофильный бизнес: сегодня их компания «Нант» продолжает развиваться «на свои», успешно маневрирует между кризисами и набирает скорость в розничной торговле спортивным инвентарем.

42 ТЕВЬЕ-РОК-Н-РОЛЛЬЩИК

Бывший участник легендарной рок-группы «Интеграл» Игорь Сандлер в 1990-е начал в бизнесе с распространенной схемы «купи-продай», а потом постепенно пришел к производству: первым стал выпускать сырки со сгущенкой и создал молочный бренд кошерной продукции «Тевье-молочник».



ТЕХНОДРОМ

28 Трудно быть нано

Вряд ли найдется менее восприимчивая к инновациям отрасль, чем строительная индустрия. Инновационные материалы здесь с трудом вписываются в «реликтовые» ГОСТы. Тем не менее, «нанодостижения» у российских компаний есть. Однако путевку в большую коммерческую жизнь получают лишь немногие. Чем пронять консервативный строительный рынок?



Лучшие выбирают лучших!

Райффайзенбанк использует услугу «Защищенный Интернет» от МТС для безопасной передачи информации между банкоматом и банком, что гарантирует сохранность данных его клиентов.



№1 для Вашего бизнеса

АО «Райффайзенбанк». Информация «№1 для Вашего бизнеса» основана на данных исследования компании «ТМТ Консалтинг», проведенного в мае — июле 2015 г., ПАО «МТС» является лидером корпоративного рынка по объему выручки среди операторов мобильной связи России. Услуга «Защищенный интернет» — «Защищенная передача данных (APN)». Подробности — на corp.mts.ru. Реклама.

* В некоторых региональных выпусках «Бизнес-журнала» рубрика не публикуется или выходит в региональном блоке — на страницах с римской нумерацией, начинающихся после с. 48.

46 ПОПАЛ В ТОЧКУ



Ратмир Тимашев — один из самых успешных российских ИТ-бизнесменов, которым удалось создать крупный бизнес в США. О том, как начать дело с чистого листа за границей и стоит ли инвестировать в стартапы в России, он поведал «Бизнес-журналу».

ПОКУПКА БИЗНЕСА

50 ОЦЕНКА НА ВЫРОСТ

Проблема оценки стоимости молодых компаний, работающих в высокотехнологичном секторе, стоит очень остро. О том, как просчитать «великую будущность» бизнеса, который еще не начал генерировать прибыли, — в колонке бизнес-брокера Алексея Москвича.

ИМПОРТО-ЗАМЕЩЕНИЕ

52 СВЯЗУЮЩАЯ НИТЬ

Все 1990-е годы российская текстильная промышленность отчаянно искала формулу вы-



живания, с превеликим трудом удержав за собой лишь 25% отечественного рынка, а все 2000-е пыталась нащупать драйверы роста. Стратегия развития легкой промышленности до 2025 года, которую утвердил этим летом Минпромторг, предписывает текстильщикам «танцевать» от химических волокон — в сторону технического текстиля. Каковы перспективы?

КЛАССНОЕ ЧТЕНИЕ

56 ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Проанализировав статистику продаж ведущих книжных магазинов и сетей страны, «Бизнес-журнал» представляет Топ-20 наиболее популярных книг о бизнесе.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

58 САМОДОСТАТОЧНЫЙ РЫНОК

«Знаток» Анатолий Вассерман о перспективах стран БРИКС: статья могущественными технологическими державами — вместе или по отдельности.



РЕЙТИНГ

60 ЧЕМПИОНЫ ПИАРА-2

Пиарщики стараются продвинуть коммерческие интересы компании, журналисты — создать увлекательный контент. Вопреки распространенному мифу об антагонизме двух профессий, одна цель может не противоречить другой. «Бизнес-журнал» и сервис подписки на медиазапросы журналистов Pressfeed.ru публикуют новый рейтинг «Чемпионы пиара» и анализируют наиболее эффективные PR-практики и инструменты.

Дизайн обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» выполнен студией Groza.design
Автор: Анастасия Журба



РЕЙТИНГ/ЛИЗИНГ

С ГОСПОМОЩЬЮ

С начала года рынок лизинга в России упал на четверть, как показало исследование рейтингового агентства RAEX. «Бизнес-журнал» публикует эксклюзивный рэнкинг лизинговых компаний на основе данных за три квартала 2015 года.

ФИНТЕХ

БАНКОВАТЬ ПО-НОВОМУ



Цифровая революция привела к тому, что у традиционных банков вдруг появилось множество неожиданных конкурентов: финансовые услуги начинают

оказывать ИТ-компании, телеком-операторы и даже производители мобильных гаджетов. Как сложится дальнейшая судьба старожилых рынка?

ИТ

ЗАМЕНИТЕ ЭТО НЕМЕДЛЕННО!

С 1 января 2016 года госорганам запретят закупать иностранный софт, если имеется хотя бы один его аналог российского производства. Пока отечественные вендоры празднуют очередную победу импортозамещения, скептики опасаются, что без свободной конкуренции российское ПО сильно потеряет в качестве.

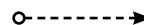
АВТОДЕЛО

ГРУЗОПРОХОДИМЕЦ

Российский коммерческий внедорожник UAZ Pickup отправился испытывать бездорожье на территорию одного из подмосковных хвойно-декоративных питомников. Вердикт: к службе годен.



ВСЕ МАТЕРИАЛЫ
НОМЕРА ДОСТУПНЫ
НА НАШЕМ САЙТЕ



www.b-mag.ru/themes/bm-12-2015/



СБЕРБАНК

Всегда рядом

В НОВЫЙ ГОД – БЕСПЛАТНЫЙ РАСЧЕТНЫЙ СЧЕТ



ПРИ УСЛОВИЯХ:

- ОНЛАЙН-РЕЗЕРВИРОВАНИЯ СЧЕТА;
- ПОДКЛЮЧЕНИЯ ОДНОГО ИЗ ПАКЕТОВ УСЛУГ¹



8 800 555 5 777
(звонки по России – бесплатно)



www.sberbank.ru

Дополнительно к расчетному счету в валюте РФ клиент получает бесплатное подключение к интернет-банку «Сбербанк Бизнес Онлайн». Предложение действительно в период с 2 ноября 2015 года по 31 января 2016 года включительно для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

¹ Пакеты услуг «Актив», «Базис», «Оптима», «Зарплатный».

Подробную информацию о предложении и его условиях Вы можете получить в отделениях Банка, обслуживающих юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, по телефону Контактного центра или на сайте Банка. Реклама.

ПАО Сбербанк. Генеральная лицензия Банка России № 1481 от 11.08.2015.

БИЗНЕС журнал

b-mag.ru

№ 12 (236) за 2015 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 09.12.2015
- дата выхода цифровой версии — 04.12.2015

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере
связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций (Роскомнадзором)

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя и издателя:
115419, Москва, 2-й Рошинский проезд, д. 8

Генеральный директор: Юрий Калашнов

Директор по рекламе: Наталья Дергаченко

Менеджеры по рекламе: Марина Шумская,
Ирина Тебякина, Елена Середа /
8 (495) 204-13-42, adv@b-mag.ru

Менеджер по региональному развитию:
Юлия Карасева / partner@b-mag.ru

Консультант по дистрибуции:
Анна Бочкова / mar@b-mag.ru

PR-менеджер: Анна Тетерина / pr@b-mag.ru

Главный редактор: Дмитрий И. Денисов

Федеральная редакция:
Вера Колерова, Андрей Москаленко,
Надежда Папсуева (ответственный секретарь),
Наталья Ульянова, Ольга Шаталова,
Наталья Югринова

Литературные редакторы:
Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштейн, Татьяна Шакирова

Вики-резидент: Сергей Журавель

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2014 годов удостоивался
награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Общий тираж номера — более 36 500 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 31 500 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые
в течение полугода с даты выхода) — более 5000 экз.

Отпечатанный тираж сертифицирован:

Национальной тиражной службой
(pressaudit.ru)

Бюро тиражного аудита — ABC
(press-abc.ru)

Аудитория одного номера (по данным TNS Россия
за март — июль 2015 года):

- по Москве — 109 400 человек
- по России — 435 100 человек



Журнал отпечатан в типографии
Scanweb, Финляндия
Адрес: P.O. Box 45100, Kouvola,
Finland, Korjalankatu, 27

Подписной индекс: 82414. ISSN: 1819-267X

© АО «Бизнес-журнал» /
Использование материалов возможно
только с письменного согласия издателя



Адрес редакции:
125375, Москва, ул. Тверская, д. 7.
Коворкинг DI Telegraph (ditelegraph.com)

info@b-mag.ru / 8 (495) 204-13-42

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье**	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Людмила Стрягцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Санкт-Петербург*	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан*	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Алтайский край*	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Краснодарский край*	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «Модуль»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край*	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Ставропольский край*	Бизнес-журнал. Ставропольский край	ПИ № ТУ 26 — 00565 от 02.04.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Белгородская область*	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Иркутская область	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Налуга»	Налуга, ул. Комарова, 36
■ Ностромская область	Ностромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Нострома Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область*	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Орловская область*	Бизнес-журнал. Орел	ПИ № ТУ 57 — 00281 от 23.03.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Татьяна Кришницкая	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киргбая, 20

* — в декабре в регионе распространяется федеральная версия «Бизнес-журнала»
** — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области



bookcrossing.com

ИНТЕРЕСНЫЕ ЖУРНАЛЫ И КНИГИ ПУТЕШЕСТВУЮТ.
И ВСТРЕЧАЮТ МНОГО ИНТЕРЕСНЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ

Прочитав этот экземпляр «Бизнес-журнала», зарегистрируйте
его на сайте www.BookCrossing.com, впишите ниже
сгенерированный номер (BCID) и оставьте журнал в каком-нибудь
общедоступном месте — метро, парке, кафе. Если номер уже
вписан предыдущим читателем, то по нему на сайте проекта Вы
сможете узнать, у кого он уже побывал, и отметить его новое
местонахождение.

BCID

—

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» включают федеральные
страницы и отличаются от федерального выпуска наличием региональной
вкладыши, которая размещается после стр. 48 и имеет римскую
нумерацию. Там же размещаются выходные данные региональных
журналов. За содержание региональных версий федеральная редакция
ответственности не несет.

РАСЧЕТЫ 24/7

ЧАСА ДНЕЙ
В НЕДЕЛЮ

С Банком Авангард вы в любой день, включая выходные и праздники, можете:

- **получить наличные и сдать выручку**
в любом офисе или банкомате/cash-in Банка в любом регионе
- **выплатить зарплату**
в установленное руководством время
- **отправить переводы**
деньги будут мгновенно зачислены на счет партнера в Банке и пройдут по выписке



Банк Авангард осуществляет круглосуточные взаиморасчеты между предприятиями на всей территории России.

ИНТЕРНЕТ-БАНК

Подключение и обслуживание – **бесплатно**



зарплатный проект

эмиссия карт, зачисление зарплат – **бесплатно**
кредит на зарплату
– **11%** годовых



овердрафт

до 50 млн руб.
на срок **до 65 дней**
ставка **от 11%** годовых*



интрадей

платежи за счет средств,
поступающих из других
банков текущим днем
комиссия – **от 0,05%**



cash-card**

внесение и получение
наличных в любом офисе
или банкомате/cash-in Банка

*В зависимости от срока кредитования: за 7 дней – 11% годовых, с 8 по 14 день – 14% годовых, после 14 дней – 17% годовых.

Размер и сроки предоставления кредитов на зарплату и овердрафтов – индивидуально.

** Cash-Card – карта для проведения наличных операций для юридических лиц/индивидуальных предпринимателей.

www.avangard.ru
8 (800) 555 99 93

БАНК АВАНГАРД

Именной указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

A-Я

Абромавичюс Айварас	14
Агро-Белогорье, ГК	18, 20
Агропромкомплектация	20
Азбука Вкуса	45
Акрилана	32
Алексеева Инна	64
Альфа-Банк	71
Альфа-Групп	70
Альфа-Лизинг	69
Анитэкс	54
Ариевич Григорий	38-41
Ассоциация молодых предпринимателей России	79
Банк Питер	23
Балтийский лизинг	68
Банк России	65
Белов Артем	20, 22
Бесолов Заур	71, 72
Библио-Глобус	56
БИФИТ	79
Болле Майкл	40
Боначев Александр	54
Бондарь Геннадий	18
Бочарский Константин	60
Васильева Элла	17-22
Вигер Илья	79
Вимм-Билль-Данн	44
Виноградов Антон	38-41
Виноградов Даниил	38-41
Виноградов Максим	38
ВНИИГРЖ	18, 20, 22
Волчкова Наталья	15
Воронина Светлана	64
ВТБ Лизинг	65
ВЭБ-Лизинг	65
Гален	30
Гальперн Ирина	18, 20
Генофонд	22
Головизнин Алексей	38
Головизнина Юлия	38
Град, ДСК	29, 34
Грачев Алексей	21, 22
Грачев Николай	31
Гребенников Алексей	79
Греф Герман	15, 70
Гуриев Сергей	15
Гуринович Валерий	30
Дамате	18
Данон	44
Делюка Фред	23
Доктор Веб	80
Евродон	20
Европлан	68
Евтухов Виктор	53, 54
Енькова Ольга	69
Жуков Сергей	55
Завьялова Елена	62
Загорье	18
Знаменский, СГЦ	18, 21, 22
Зотов Дмитрий	66
Ивановский полиэфирный комплекс	54
ИВК	80
Иврегионсинтез	54
ИНУМит	30, 35
Кант	38-41
Капиталь	56
Карабанов Кирилл	31, 34
Касперская Наталья	79, 80
Кеттлер	40
Кинешемская прядильно-ткацкая фабрика	55
Клопенко Валентина	64
Клыгин Игорь	54
Клюев Александр	69
Коломнамолпром	44, 45
Коротин Игорь	31
Котов Евгений	53, 55
Кочетков Геннадий	23-27
Круглов Алексей	73
Кузьминов Ярослав	14
Кушанова Анна	79
Лабутина Ирина	64

Лебедев Александр	68
ЛитРес	56
Ломоносов Алексей	71-73
Майер Галина	68
Маилян Эдуард	18
Макушин Юрий	34
Малахо Артем	30, 35
Манукян Манук	41
Медведев Дмитрий	14
Мираторг	18, 20, 22
Михайлов Александр	68
Модульбанк	70, 72, 73
МойСклад	78, 79
Мокренко Сергей	26
Мортон	34
Москва, книжный магазин	56
Национальный союз производителей говядины	17
Национальный союз свиноводов	17, 18, 21
Некрасов Анатолий	18
Николаев Игорь	14
Николаев Сергей	54
Новые облачные технологии	78, 79
НЭО Центр	18
Озон	56-57
Орзова Анна	54
Осин Денис	71
Открытие	73
Перекресток	45
Полилог	64
Поспехов Алексей	78
Приоснолье	18
Разбродин Андрей	55
Райффайзен Лизинг	68
Рахимбердиев Аскар	78, 79
Редькин Андрей	30-35
Репутации	64
Ресурсный центр развития бизнеса, НП	79
Ройтер Яков	22
Роснано	28, 31, 34
Ростптицесоюз	17, 18, 22
Ростагроэкспорт	44
РФИ Банк	71, 72
Рыжков Владимир	15
Рыжков Григорий	64
Рыцев Павел	79, 80
Савченко Алла	73
Сандлер Игорь	42-45
Сбербанк Лизинг	65
Сбербанк России	70
Свердловский	21
Связь-Банк	71-73
Северо-Кавказская ЗОП	20
Седьмой Континент	45
Серебрянникова Валерия	20
Сизарева Елена	22
Сизоненко Григорий	80
Силуанов Антон	14
Соколов Валерий	29, 34
Солид, ИФК	20
Союзлегпром	55
Союзмолоко	20, 21, 22
Спортмастер	40, 41
Сулин Антон	32
Суслова Наталья	64
Сучков Максим	64
Тевье-молочник	42-45
Термопол	54
ТехноНИКОЛЬ	32
Тимашев Ратмир	46-48
Титов Илья	70, 72, 73
Ткачев Василий	32
Трансаэро	66
ТрансФин-М	65
Тулинова Ольга	20, 22
Турман Владимир	79
Улюкаев Алексей	14
Унихимтек	31
Уральский бройлер	18, 21
Фабрика нетканых материалов «Весь мир»	53, 54
Федоров Евгений	15
Феношин Евгений	78, 79
Филиппенко Михаил	78
Фисинин Владимир	18, 21, 22

Фридман Михаил	70
Ципурия Тамара	64
Чернегов Денис	17
Черногоров Андрей	78, 80
Шандалов Андрей	79
Шаров Борис	80
Шатилова Анна	64
Шельванов Максим	18
Эконица	20
Эксперт Банк, КБ	62
ЮниКредит Лизинг	69
Юшкова Елена	20
Яндекс	70
Яндекс.Деньги	73

A-Z

ABRT	46-48
Accenture	70
Aelita Software	48
Alibaba	70
ALP Group	79, 80
Amazon	70
Apple	70
Aviagen	17, 20, 21
Bosch	40-41
Buff	41
Cobb-Vantress	17, 21
Cognitive Technologies	78, 80
Comunica	64
Deepfield Robotics	41
DELL	48
Doctor's Associates	23
EcoPlant	74-77
ETC Group	17
Event Management Group	64
Facebook	70, 71
Fast Reports	78
Google	70, 71
Grebennikov Berlin	79
Hendrix Genetics	17, 21
Ionic Mobile	78
InfoWatch	79, 80
Ketchum Maslov	64
KupVIP	46
LiveLib	56
Markswebb	73
McDonald's	23-27
McKinsey	70
Microsoft	48
Oktogo.ru	46
Optima	79
PR Partner	64
Pressfeed.ru	60-64
Pro-Vision Communications	64
Quest Software	48
Read.ru	56
Skorpa Media	64
SP Glass	32, 35
Starbucks	70
Subway	23-27
UAZ	74-77
ULNANOTECH	30-35
VE Group	79
Veeam Software	46-48
Weber Shandwick Affiliate Company	64



www.b-mag.ru/index

ГАЗель Next

МЕНЯЕТ ВСЁ



Реклама



ПЕРСПЕКТИВА ГОДА^{*}

ЛУЧШИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ АВТОМОБИЛЬ ГОДА В РОССИИ

8 800 700 0 747
www.azgaz.ru

*Автомобиль ГАЗель Next – обладатель премии «Лучший коммерческий автомобиль года в России 2015» в номинации «Перспектива Го́да», по результатам ежегодного конкурса «Лучший коммерческий автомобиль года в России» в рамках выставки «COMTRANS 2015».



УБЫТКИ И ПРИБЫЛИ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА ВЫПУЩЕННЫЙ АВТОМОБИЛЬ

АВТОВАЗ

-15,9 млрд руб. / **368** тыс. =
убыток по МСФО выпущено автомобилей

-43,2 тыс. руб.

AUDI

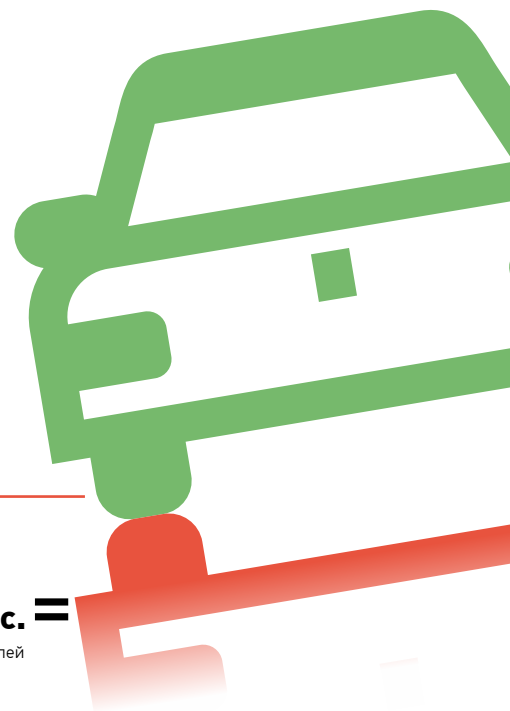
€3,3 млрд / **1 362** тыс. =
чистая прибыль по МСФО выпущено автомобилей

+€2,4 тыс.

HYUNDAI

\$1,1 млрд / **3 538** тыс. =
чистая прибыль по МСФО выпущено автомобилей

+\$310



Источник: квартальные отчеты компаний

ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЕ ЭМБАРГО В ПОМОЩЬ

рост сальдированной прибыли российских компаний
(прибыль минус убыток) в январе — июле 2015 года

Рыбопромышленная отрасль

Сельское хозяйство

+69%

+150%

Источник: Deloitte

\$78,8 млрд
в 2014 году

\$55,9 млрд
в 2015 году

НЕУДАВШИЙСЯ РАЗВОРОТ НА ЮГО-ВОСТОК

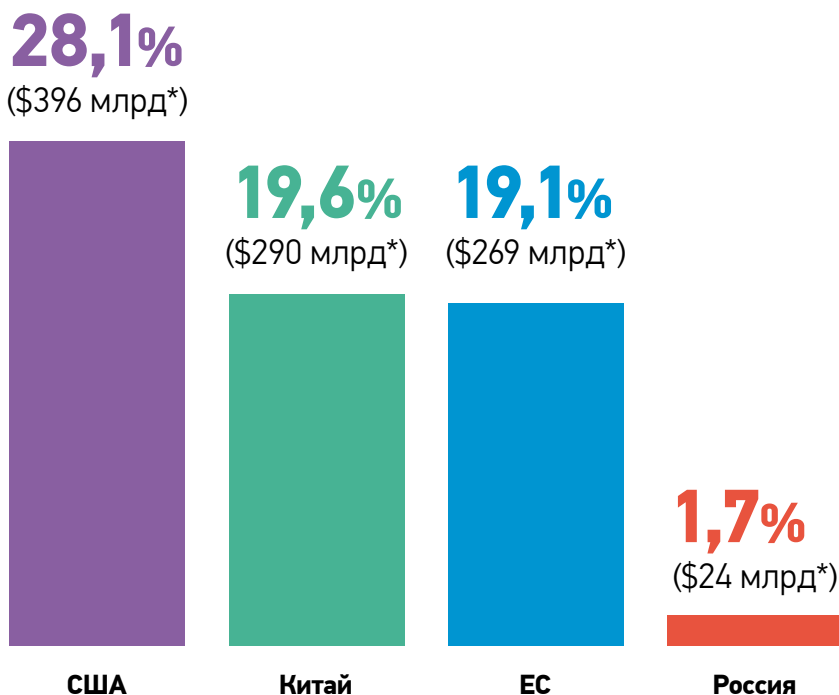
товарооборот между Россией и Китаем
в январе-октябре

-29,1%

Источник: Главное таможенное управление Китая

РАСХОДЫ НА НИОКР

в 2007-2013 годах, в % от мировых



Общемировые расходы на НИОКР в 2007-2013 годах увеличились почти на треть. Доля России в них между тем снизилась с 2% на 2008 год до 1,7% в 2013 году. Количество научных публикаций в России в 2007-2013 годах было в 11 раз меньше, чем в США, и в 9 раз меньше, чем в Китае.

* В 2013 году. Источник: ЮНЕСКО

ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ

Россия
38%

Среднемировой уровень
33%

Средний уровень
для стран БРИК
28%

Средний уровень
для стран Евросоюза
50%

Источник: S&P

ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ В ОКТЯБРЕ 2015

ОБОРОТЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

-11,7%

РЕАЛЬНЫЕ ЗАРПЛАТЫ РОССИЯН

-10,9%



Спад розничных продаж в октябре стал самым сильным за последние 20 лет. Как отмечено в мониторинге текущей ситуации в экономике Минэкономразвития по итогам января-октября 2015 года, реальные доходы россиян продолжают сокращаться, что оказывает все более негативное влияние на розничную торговлю и ряд отраслей промышленности. Такого сильного снижения реальной заработной платы россиян не наблюдалось с августа 1999 года.

АКЦИОНЕРЫ ИДУТ НА ПОМОЩЬ

докапитализация российских банков
за счет средств собственников
в январе-сентябре

91 млрд руб.
в 2015 году

47,5 млрд руб.
в 2014 году

По данным Центробанка, объем финансовой помощи финансово-кредитным организациям со стороны акционеров за 9 месяцев превышает аналогичный прошлогодний показатель на 91,7%.

КРУГОВОРОТ ИНВЕСТИЦИЙ

в первом полугодии 2015 года

\$10,2 млрд

российские инвестиции за рубеж

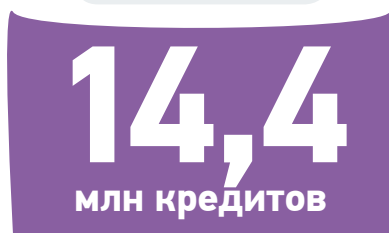
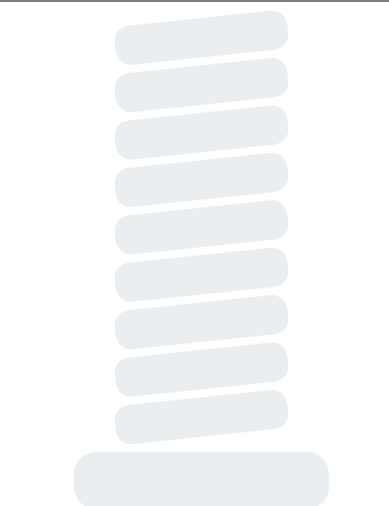
\$4,3 млрд

прямые иностранные
инвестиции в Россию

Лидером по объему прямых иностранных инвестиций в Россию по итогам шести месяцев 2015 года стали офшорные компании из государства Содружество Багамских Островов. Из стран Евросоюза только Германия продолжала увеличивать объем инвестиций в Россию.



В 2014 году



В 2015 году

КРЕДИТНОЕ СЖАТИЕ

выдача розничных кредитов
российскими банками
в январе — октябре

Среди всех видов розничных кредитов за 10 месяцев 2015 года сильнее всего сократилась выдача кредитных карт — на 76%. Как указано в отчете Объединенного кредитного бюро, общий объем одобренных кредитных лимитов по картам сократился на 81%, с 386,7 млрд до 73,2 млрд рублей. Автокредиты сократились на 61%, кредиты наличными — на 27%, ипотечные — на 31%.

Делаем ракеты

Ноябрь 2015 года в ключевых словах и высказываниях

Ярослав Кузьминов

ректор НИУ ВШЭ, на заседании бюджетной комиссии Госдумы, 04.11.2015

Не существует нескольких рингов: на одном мы успешно проводим запуск ракет из акватории Каспийского моря, а на другом — сокращаем расходы на науку и образование с формулировкой «надо затянуть пояс». Если в этих вопросах мы сегодня затянем пояс, завтра не будет ни ракет, ни флота.

Антон Силуанов

министр финансов РФ, на международном финансовом форуме Финансового университета, 24.11.2015

Резервы бюджета РФ быстро закончатся; это год-два, если мы не приведем расходы в соответствие с реальными источниками. Это будет стимулировать инфляцию. Или через два-три года мы скажем, что не можем потянуть такие расходы и нужно повышать налоги.

КРИЗИС

439⁻²²

178⁻¹⁵

Дмитрий Медведев

премьер-министр РФ, в интервью «Российской газете», 11.11.2015

Скажу прямо: по антикризисному плану жить проще, чем в обычной ситуации. Почему? Потому что у тебя есть объем денег и рассчитывать особо больше не на что.

Игорь Николаев

экономист, в интервью «Новой газете», 20.11.2015

Экономический спад начинает консервироваться — вот основной риск. Если вы вовремя не принимаете необходимых мер, кризис обретает затяжной характер. Выйти из такой ситуации намного сложнее. Мы опять в минусе и опять проедаем последние резервы. Надо, чтобы власти наконец поняли, с чем они имеют дело. Хватит уже повторять, как мантру: «Это структурный кризис». Правильно, структурный. Тогда пусть назовут структурные диспропорции и предложат способы их разрешения. Непонятно, на что они надеются, заложив в проект бюджета на 2016 год рост ВВП в 0,7%.

Алексей Улюкаев

министр экономики РФ, на встрече с главами дипломатических представительств стран — членов ЕС, 23.11.2015

Поквартальные оценки показывают, что рецессия, по ее определению, завершилась. Но если сравнивать с предыдущим годом, то мы наблюдаем спад. По итогам года мы прогнозируем спад в 3,9%. Может быть, будет меньше — 3,7%.

225⁻⁹

Айварас Абромавичюс

министр экономики Украины, в комментарии газете «Ведомости», 23.11.2015

Россия — непредсказуемый торговый партнер. Способность России доставлять Украине экономические проблемы снижается. Мы пережили наихудшие последствия экономических атак со стороны России. Это было невероятно трудно, но мы выжили и теперь ориентируемся на новые возможности на новых рынках.

ОБРАЗОВАНИЕ

ВВП 118⁻⁴³

НАУКА 101⁻¹⁰

САНКЦИИ

268⁻⁴³

ВОЙНА

236 -3

420 -93

ЕШ

ЖЖ

ЖЖ

ДД

ЮЮ

ЮЮ

Б

ИНФЛЯЦИЯ

175 +9

Сергей Гуриев

экономист, экс-ректор РЭШ, профессор парижской Школы политических наук, на Общероссийском гражданском форуме, 21.11.2015

Война в Сирии — это пропагандистская война, необходимая, чтобы объяснить россиянам, зачем нам нужно затягивать пояса, ведь реальные доходы падают и экономического роста больше нет и не предвидится. На ухудшение уровня жизни режим реагирует закручиванием гаек и большим расходом средств на пропаганду и на цензуру, а не на повышение уровня жизни.

Владимир Рыжков

оппозиционный политик, на личной странице в Facebook, 19.11.2015

Путин все больше теряет интерес к событиям в стране, где ничего не получается в экономике и социальной сфере, в борьбе с коррупцией. Куда интереснее — заниматься внешней политикой, геополитикой, давать указания военным — где и кого бомбить. Это все больше напоминает поздний СССР. В руководстве страны не осталось никого, кто смел бы говорить ему плохие новости про ухудшение ситуации в экономике, про рост бедности населения.

Наталья Волчкова

директор по прикладным исследованиям РЭШ, в комментарии РБК, 26.11.2015

Не будет турецких мандаринов — все мандарины подорожают. У нас настолько неконкурентная среда на уровне поставщиков сетей, что даже намеки на то, что с чем-то могут быть проблемы, приводят к существенному росту цен. В этом смысле у нас очень высокая чувствительность экономики к санкциям, особенно в краткосрочной перспективе.

ТУРЦИЯ

213 +56

«ПЛАТОН» 46 +43

Герман Греф

президент и председатель правления Сбербанка, в выступлении о системе «Платон» на съезде «Опоры России», 23.11.2015

То, как это сделано, просто недопустимо. Совершенно очевидны ошибки в проектом управлении [системой «Платон»], которые были допущены с самого первого шага. В результате мы видим сегодня серьезное влияние и вообще в целом на логистику в стране, и на настроение. В конечном итоге мы увидим это влияние в ассортименте наших товаров, особенно накануне Нового года, и в ценах. Уже сегодня — не знаю, насколько можно доверять этой информации — говорят о вкладе в инфляцию в следующем году примерно в полтора процентных пункта.

ДАЛЬНОБОЙЩИКИ 35 +32

Евгений Федоров

депутат Госдумы от «Единой России», в видеообращении на YouTube, 20.11.2015

США не дремлют, и сейчас они через свою пятую колонну — через национал-предателей — нанесли очередной удар по Российской Федерации. Я говорю сейчас об акциях дальнбойщиков, которые пытаются, по задумке США, быть направленными на ликвидацию Российской Федерации.

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 30 октября по 30 ноября 2015 года.

Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. ● В маленьком кружке другого цвета указывается динамика частоты употребления слова по сравнению с предыдущим месяцем. ●

Партнер рубрики: «Диалогия»
Частотный анализ публикаций: «Диалогия»
Исследование проводилось по источникам: «Бизнес-журнал», «Ведомости», «Деньги», «Коммерсант», РБК daily, журнал РБК, «Эксперт», Forbes.

БЕЗ РОДУ И ПЛЕМЕНИ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Пятнадцать лет массивных инвестиций в агрокомплексы не прошли даром: теперь Россия обеспечивает себя мясом птицы на 90%, свининой — на 60%, молоком — почти на 80%. Казалось бы, «ножки Буша», как символ нашей неспособности прокормиться самостоятельно, давно посрамлены — в конкурентной борьбе, без всяких эмбарго. Однако не стоит забывать, что почти все недавние успехи России в области индустриального производства съестного основаны на достижениях иностранной генетики. Без импорта чистопородного скота, семени, эмбрионов, цыплят и инкубаторных яиц ничего бы не было.

Агропром большинства стран зиждется на привозных породах, так что Россия не исключение. На вершине пирамиды мировой коммерческой зоогенетики — считанные единицы компаний. Они вкладывают сотни миллионов долларов в разработки и как зеницу ока берегут на фермах с повышенным классом биологической защиты свои «пра-пра-родительские» стада чистокровных животных — чтобы на их основе создавать гибриды¹. И зарабатывать на них уже миллиарды.

Ниже в индустрии бридинга² находятся компании-репродукторы. Они по технологии «грандов генетики» формируют

1 Племенная линия, полученная в результате скрещивания

2 От англ. *breed* — разведение, размножение.

родительские стада, которые уже производят товарных животных для птицефабрик и животноводческих комплексов. Удел остальных зоогенетиков в этой системе координат — в основном заниматься фермерскими и декоративными породами да порой на чистом энтузиазме сохранять и оберегать от вырождения породы национальные и исторические. Потому что оборотная сторона эффективных индустриальных методов и глобализации бизнеса в животноводстве — это снижение биологического разнообразия. Как подсчитали в FAO (Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН), из существующих сейчас в мире 7,6 тыс. уникальных пород домашних животных более 20% — под угрозой исчезновения.

О высокой консолидации отрасли говорит хотя бы такой пример: один-единственный чистопородный петух в наше время становится отцом 25 тыс. особей «родительского стада» и дедушкой для 3 млн бройлеров. Три-четыре крупнейшие



генетические компании контролируют 95% мирового рынка бройлеров, говорится в исследовании ETC Group. Главные поставщики кроссов кур — американские Aviagen и Cobb-Vantress и голландская Hendrix Genetics. Аналитики ETC Group даже называют рынок коммерческой генетики «агрополией» и средоточием картелей, деятельность которых почему-то остается вне поля зрения национальных регуляторов.

Как бы то ни было, за последние восемь лет, сообщают в Росптицесоюзе, в промышленное производство только мяса птицы в России было вложено 350 млрд рублей, а в племенное дело — лишь 675 млн. Похожая ситуация в животноводстве, рассказывает генеральный директор Национального союза производителей говядины России Денис Черкесов. Выведение племенных животных с высоким генетическим потенциалом — это самые большие затраты и самые большие прибыли в итоге, но Россия этот рынок давно отдала, превратившись в один из крупнейших репродукторов мировой генетики. Кто-

то не видит ничего плохого в таком разделении труда, а кто-то считает, что Россия из-за этого попадает в зависимость. С одной стороны, это обычная специализация — условие высокой результативности. Так, маленькая Дания с населением в 5 млн человек производит в год 25 млн племенных свиней, говорит Элла Васильева, главный эксперт по племенному делу Национального союза свиноводов. А эти свиньи приносят 14–16 поросят за один опорос (при том что средний показатель по отрасли — 12, по крайней мере для сельхозпредприятий). С другой стороны, есть что-то странное в том, что российские птицеводы закупают племенное яйцо за рубежом за евро, и, например, Томская птицефабрика специальными машинами везет 10 дней через всю Европу яйцо из Португалии.

Введение Россией продовольственного эмбарго в августе 2014 года стало поводом для правительства задуматься над решением проблемы зависимости от импорта племенной продукции в животноводстве.

ГЕНЕТИЧЕСКИЙ КОНСТРУКТОР

Товарные цыплята, которых содержат в промышленных птичниках, — это результат скрещивания дальних родственников птицы чистых материнских и отцовских линий, которых в природе водятся десятки. Современная генетика позволяет вывести кроссы с характеристиками, которые оптимальны для экономики процесса. Селекционеры-генетики решают задачу, как получить при минимальных затратах на корм максимальный выход мяса, говорит Эдуард Маилян, директор по птицеводству компании «Дамате». Создание кроссов похоже на конструирование. Один дает высокий выход филе, другой — яйца. Есть и сбалансированные кроссы. Если в середине 20 века селекционеры при разведении птицы принимали в расчет преимущественно критерий высокой живой массы, то сегодня признаков гораздо больше. Среди них — конверсия корма (трансформация корма в мясо) и сохранность птицы, репродуктивные качества и иммунный статус, здоровье, крепость костяка и ног, устойчивость к стрессам и пр. На выявление желаемого признака, селекцию по нему, закрепление и производственное подтверждение результатов, как сообщает Маилян, в случае с бройлером или индейкой уходит 4–5 лет. Прогресс бройлерного производства во всем мире — это следствие селекционных достижений, в том числе и в генной инженерии: геном цыпленка расшифрован на сто процентов.

В странах с интенсивным свиноводством 90% свиней — гибриды. Как рассказывает Элла Васильева, в ходу у свиноводов классическая схема гибридизации: скрещиваются три специализированных линии на основе пород. Материнская линия — крупная белая порода — отвечает за воспроизводительные качества, первая отцовская линия — ландрас — за откормочные качества, вторая отцовская — дюрок — за качество мяса.

Чтобы сконструировать «современную товарную свинью», у зарубежных генетических компаний ушло 25–40 лет, говорит Васильева.

В чем значение качественного племенного материала? Понятно, что никто не хочет закупать кур на стороне постоянно. Многие агропромышленники не прочь разводить их сами. Это называется «разведением в себе», рассказывает Геннадий Бондарь, гендиректор «Уральского бройлера». «Я сначала думал, — говорит он, — неужели мы такие дурачки, что не сможем получить племенное поголовье собственной курочки? Так вот: как только начинаешь разводить «в себе» финальный гибрид, его продуктивность сразу падает на 30–40%». И ничего ты с этим финальным гибридом не сделаешь: из родителей никогда не выведешь прародителей. Слитые гены не очистишь, а родительское стадо требует постоянного «ремонта» — притока чистопородной крови.

АБОРИГЕННЫЕ ПОРОДЫ

Как мы обходились без всего этого раньше? Своя зоогенетика в СССР, разумеется, была, хотя развивалась несколько в стороне от мировой и самобытно. Если на Западе ориентировались на высокую продуктивность, то у нас — скорее на выносливость. «Отечественная птица — более живучая, — поясняет Эдуард Маилян, — но она, к сожалению, не позволяет добиваться лучшей экономики, не давая ни должного привеса, ни конверсии корма». «Мы гордились тем, что получали от свиноматки 15–16 опоросов, хотя уже к пятому ее организм изнашивается, падает продуктивность», — говорит Элла Васильева из Национального союза свиноводов.

Уже в 1930-е годы, по словам Максима Щелыванова, руководителя проектов практики АПК Консалтинговой группы «НЭО Центр», в СССР была создана система вертикальной интеграции племенных и товарных хозяйств — прообраз современной «пирамиды» гибридизации свиней. Но наши свиноводы ходили по замкнутому кругу: начинали поднимать многоплодие свиньи — страдало качество мяса, «вытягивали» качество — теряли в чем-то другом. А до принципа трехпородного скрещивания в мире дошли уже в 1950-е годы.

К началу бума в российском свиноводстве в 2000-е отечественная селекция и генетика оставалась на уровне 1970-х годов, констатирует Васильева. Сегодня отечественные породы составляют не более 5% общего российского поголовья, говорит Анатолий Некрасов, генеральный директор Селекционно-гибридного центра (входит в структуру ГК «Агро-Белогорье»). Скороспелая мясная, крупная черная, брейтовская, белорусская черно-пестрая, уржумская, ливенская — эти породы почтили в бозе. А племенная база в России — породы преимущественно международные: крупная белая, ландрас, дюрок. Хотя, строго говоря, в свиноводстве уже и нет такого понятия, как «русские» породы: есть, как говорят в «Мираторге», просто различные линии интернациональных в разных генетических компаниях и странах. «К сожалению, пока отечественные линии уступают по показателям зарубежным линиям тех же пород», — констатирует представитель компании.

Никто всерьез не рассуждает о возрождении наших пород. Разве что в одном из крупнейших в стране племрепродукторов «Знаменский» считают, что сальная ливенская порода может принести пользу мясной промышленности, страдающей от дефицита сала, и ею стоило бы заняться.

В яичных курах и бройлерах в России существовали очень эффективные схемы скрещивания, за которые ученые получили государственные премии. По мнению Ирины Гальперн, профессора ВНИИ генетики и разведения сельскохозяйственных животных (ВНИИГРЖ), в свое время генетический потенциал советских и зарубежных кроссов яичных и мясных кур почти не отличался. На советском заделе российское птицеводство держалось довольно долго. По данным главы Росптицесоюза Владимира Фисинина, еще в 2003 году 54% российских птицефабрик работали на отечественных кроссах «Смена», «Барос», «Русь» и других, но уже к 2006 году их доля снизилась до 17%. Причин много: слабость и коммерческая неискусственность наших селекционно-генетических компаний, многие из которых существовали в форме ГУПов, активность западных конкурентов, высокая продуктивность импортных кроссов. Для индустриального производства даже несколько «лишних» граммов суточного привеса имеют значение. В то время, рассказывают на фабрике «Загорье», российский кросс «Смена» (сейчас уже есть новые кроссы под этим названием) имел среднесуточный привес 45 г, а западные кроссы — 60–65.

К тому же российские племзаводы попросту не потянули новые объемы, которые требовались вновь запускаемым птицефабрикам. «Например, чтобы собрать для такого крупного предприятия, как «Приосколье», 200 тысяч инкубационных яиц, им требовалось почти 40 дней, — объясняет Владимир Фисинин. — А срок для сбора инкубационного яйца — пять дней».

Так что рыночную долю российская генетика теряла быстро. Не помогло даже акционирование государственных

Как работает коммерческая генетика

(на примере индустрии по производству цыплят-бройлеров)

Первичные племенные компании (бридеры)

Три компании, которые, по данным ETC Group, контролируют 95% мирового рынка: Aviagen (США), Cobb-Vantress (США), Groupe Grimaud (Франция)

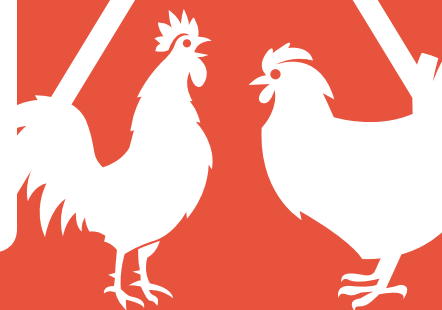
- Создают коммерческие специализированные линии и поддерживают нужные генетические характеристики выведенных линий.
- Сохраняют генофонд чистых линий.
- Seriously тратятся на R&D.
- Участвуют в капитале репродукторов первого уровня или получают от них роялти.



«Прапрародительское стадо»

Чистопородные популяции кур (линии) — так называемые однолинейные куры. Для создания коммерческого кросса требуется четыре линии с разными генетическими характеристиками (две — для отцовской формы и две — для материнской)

Поставляют репродукторам первого уровня цыплят (по принципу «Петухи — отдельно, только отцовских линий, куры — отдельно, только материнских линий», чтобы не было возможности воспроизвести чистые линии).



Репродукторы первого уровня

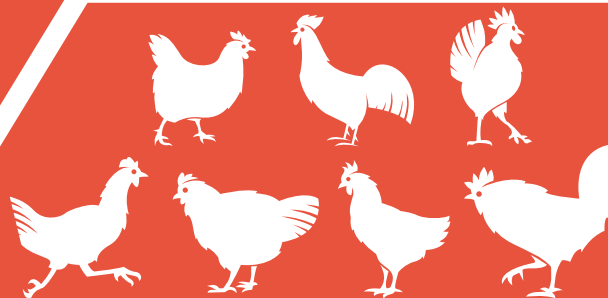
- Формируют и разводят «прародительское стадо» в соответствии с технологиями бридера.



«Прародительское стадо»

Так называемые двухлинейные куры — результат скрещивания однолинейных.

Поставляют репродукторам второго уровня только двухлинейных гибридов петухов отцовских линий и кур — материнских



Репродукторы второго уровня

(племенные птицефабрики)

- Формируют и разводят «родительское стадо» коммерческого кросса, которое производит инкубационные яйца и суточных цыплят для птицефабрик.



«Родительское стадо»

Только двухлинейные петухи отцовской формы и только двухлинейные куры материнской формы.

Поставляют промышленным птицефабрикам четырехлинейные промышленные гибриды с генетическими характеристиками четырех изначальных линий



Промышленные птицефабрики

Товарная птица



племзаводов. Многие из них были вынуждены перепрофилироваться в племярепродукторы второго порядка, которые на «чужой» генетике формируют родительские стада и производят инкубационное яйцо, поскольку собственная селекционная работа требует больших вложений.

Импортный племенной скот активно завозили и на новые молочные комплексы. Почти тысяча существовавших в России племязаводов крупного рогатого скота молочного направления не могли сформировать товарные партии. Лучшие из них способны были отгружать партии в 500–600 голов, говорит исполнительный директор «Союзмолоко» Артём Белов. А крупный животноводческий комплекс — это минимум 1,2 тыс. голов. Кроме того, скот в отечественных племенных хозяйствах по большей части уже давно вовсе не племенной, считают в «Союзмолоко». «Мы не знаем, что происходит внутри этих хозяйств, — недоумевает Белов, — но надои у их племенного скота порой ниже, чем у товарного в среднем по России». Поэтому инвесторы, вкладывавшие в животноводческие комплексы по 5–7 млрд рублей, предпочитали везти скот из-за рубежа. Так они получали более высокую продуктивность и понятную генетику скота — а значит, прогнозируемость результатов.

Сегодня основное поголовье на товарных молочных комплексах — завезенные из-за рубежа голштино-фризы. Хотя российские ученые считают, что не все потеряно. У нас в молочном скотоводстве традиционно разводилось от 19 до 25 пород молочного и мясо-молочного направления, рассказывает Ольга Тулинова, заведующая лабораторией генетики и селекции айрширского скота ВНИИГРЖ. Самые многочисленные — черно-пестрая, симментальская, холмогорская, красная степная и айрширская. Но в целом по продуктивности наши породы уступают импортному скоту. Например, черно-пестрая дает годовой удой 5 852 кг, импортная голштинская — 7 672. И все же в России созданы высокопродуктивные стада — за счет зарубежного генетического материала и «поглощения» отечественных пород голштинами. В крупнейшей в стране по объемам производства молока сырьевая компания «Эконива» отечественные породы занимают 37%, говорит главный специалист по племенной работе Валерия Серебренникова. У них есть свои скромные достоинства — устойчивость и адаптация к климату и кормам. Но компания ведет по российским породам собственную селекцию путем поглотительного скрещивания семенем быков черно-пестрых голштинов США и Канады.

Свиноводы также не могли найти в России ни необходимого количества, ни качества скота. Племенных животных везли из Голландии, Германии, Дании, Канады. На импортном племенном скоте работают «Мираторг», «Агро-Белогорье», «Агропромкомплектация».

Относительно молодое российское индейководство также сейчас использует импортные кроссы. Например, «Евродон» работает с английским тяжелым кроссом BIG6 компании Aviagen. Как говорят в «Евродоне», российские селекционеры за последние 50 лет разработали три кросса среднего сегмента. Это самка 7–8 килограммов и самец — 15–16. А на промышленных предприятиях содержат тяжелые кроссы индейки: к примеру, особи BIG6 за 20 недель достигают веса 20 кг. Единственный российский селекционно-генетический центр по индейке — «Северо-Кавказская ЗОСП» — занимается породами для фермерских и личных хозяйств.

ПЕТУХИ ОТДЕЛЬНО, КУРЫ ОТДЕЛЬНО

Так Россия подседа на «иглу» западной генетики.

У генетических компаний есть свои «страховки» от того, что кто-то из репродукторов в конце концов сформирует из их исходного генетического материала собственные чистопородные популяции и начнет «конструировать» свои кроссы. Эти компании продают промежуточные формы, а не исходные линии. Если говорить конкретно о птицеводстве, то здесь своим партнерам — репродукторам первого порядка — зарубежные компании поставляют «однолинейную» птицу (чистопородную, негибрид) — но это только петухи отцовских линий без кур и куры материнских линий без петухов (то есть «некомплект»; чистопородное стадо из него не воспроизведешь). Из такого генетического материала формируется так называемое прародительское стадо, в котором путем скрещивания двух чистых линий начинается воспроизводиться «двухлинейное» потомство.

Репродукторам второго порядка отгружают двухлинейных петухов без кур для отцовской формы кросса и кур без петухов — для материнской формы кросса. Скрещивая таких кур с петухами, репродукторы второго порядка производят уже инкубационное яйцо «четырёхлинейных» товарных гибридов для промышленных птицефабрик (см. схему). «Импортную птицу продают только суточными цыплятами, разделенными по полу, — поясняет Ирина Гальперн из ВНИИГРЖ. — Племенное яйцо зарубежные компании не продают, поскольку из яиц выводятся и петушки, и курочки — в соотношении примерно 50 на 50».

Между тем поддержание характеристик кросса требует постоянного прилива чистопородной крови. У свиноводов, например, родительское стадо за год должно обновляться на 40%, чтобы потомство не теряло в продуктивности. Породистый хряк стоит 3–5-тыс. евро без учета перевозок, так что это довольно накладно для агропредприятий. К счастью, в свиноводстве генетический материал чистых линий доступнее, чем в птицеводстве, а создавать гибриды несколько проще.

В начале 2000-х считалось, что главное — как можно быстрее накормить страну, поэтому российским свиноводам было не до племенной работы: им требовалось быстрее и удобнее закупать товарную свинку F1. Потом, посчитав издержки, часть предприятий стала завозить к себе по две–три чистопородные линии или разводить только крупную белую породу, покупая для нее хряков на стороне.

Сейчас племенной работой на разных уровнях занимаются почти все крупнейшие свиноводы — «Агро-Белогорье», «Мираторг» и др. Помимо этого, появилось несколько ориентированных именно на разведение и продажу племенного скота селекционно-генетических центров; сейчас их в стране шесть. «Мираторг» пока воспроизводит самостоятельно только одну породу — крупную белую, зато уже давно, с 2011 года, и без прилития крови со стороны. «Агропромкомплектация» тоже разводит в чистоте крупную белую, но планирует добавить и две другие линии — воспроизводить ландраса и дюрока.

Занялись генетикой у себя на предприятиях и молочники. Постоянный завоз скота связан с множеством проблем. По словам Елены Юшковой, аналитика ИФК «Солид», по КРС в некоторых случаях до 40% импортного крупного рогатого скота погибает в России в первый год. Сказываются разница в условиях содержания, корме, климате.

Так или иначе, на «нижних» уровнях племенной работы в России сейчас все более или менее налаживается. Если в 2006 году из-за границы завозили почти четверть необходимых для птицефабрик инкубационных яиц, то в 2014-м — только 10% (300 млн штук). Расходы на яйцо у птицеводов ощутимые: в себестоимости мяса, по оценкам «Уральского бройлера», это 10–15%. Девальвация рубля дополнительно стимулирует предприятия к созданию собственных родительских стад. Как считает глава Росптицесоюза Владимир Фисинин, племрепродукторов первого порядка (с прародителями) достаточно десятка на всю страну, а родительские стада разумно иметь всем, кто производит более 25 тыс. тонн мяса птицы в год.

ГИБРИДНАЯ ВОЙНА И МИР

Международным генетическим компаниям интересен емкий российский рынок, а российским — импортные генетические технологии. Так что и на уровне репродукции первого порядка в последнее время возникают союзы.

Так, некоторые свиноводческие селекционно-генетические центры России действуют под эгидой иностранных бридеров. Один из крупнейших — СГЦ «Знаменский» — завез голландский племенной скот и работает вместе с компанией Нурог. С каждой проданной головы «Знаменский» платит датчанам роялти. По сути, разведением высокопродуктивных племенных уникальных свиней в России сейчас занимаются

иностранцы, признает Элла Васильева из Национального союза свиноводов. Хотя и в сотрудничестве с российскими специалистами.

В привлечении мировых генетических компаний в Россию видит выход из ситуации и Росптицесоюз. К нам давно зашли американские Aviagen и Cobb-Vantress, построившие в России репродукторы первого и второго порядка, которые заложили основу для распространения западных кроссов на нашей территории.

Платит роялти иностранцам и племенной птицеводческий репродуктор «Свердловский», создавший совместное предприятие с голландской компанией Hendrix Genetics, которая работает в 24 странах. Как рассказал гендиректор «Свердловского» Алексей Грачев, 40% составляет доля голландской стороны, 60% — российских акционеров. У «Свердловского» сегодня по родительскому стаду 60% российского рынка яичной птицы.

В «Союзмолоко» считают, что имеющиеся в стране серьезные племенные хозяйства, специализирующиеся на молочном животноводстве, вполне могли бы «импортозаместить» племенную скот за 10–15 лет. Но только при поддержке государства и с привлечением европейских партнеров, занимающихся голштино-фризской породой.

В свиноводческой отрасли также есть возможность прийти к эффективному воспроизводству импортной генетики. Сегодня, как утверждает Елена Сизарева, гендиректор



Конец эпохи традиционных маркетинговых исследований?

БИЗНЕС
журнал

21–23 октября в Москве состоялся Конгресс «New Research Vision» — самое масштабное событие отрасли маркетинговых исследований России и стран СНГ. Организатор мероприятия — МА «Делфи».

16+

Как новые технологии влияют на бизнес? Социальные сети упростили доступ к информации о потребителе, и одновременно изменили привычные модели их поведения. Огромное количество сервисов и инструментов позволяют бизнесу получать маркетинговую информацию с различной скоростью, глубиной проработки и качества. Поисковые системы и системы мониторинга упоминаний в социальных медиа выдают в режиме реального времени информацию о поведении целевой аудитории. Анализ Big Data позволяет прогнозировать и управлять поведением покупателей. Инструменты нейромаркетинга дают возможность глубоко проникнуть в тайны человеческого мозга и понять истинные мотивы порой нелогичных поступков покупате-

лей. Традиционные методы исследований тоже становятся гораздо более технологичными.

21-23 октября 2015 года в Москве прошел Конгресс профессионалов маркетинговой и исследовательской индустрии «New Research Vision». Помимо профильных компаний активное участие в Конгрессе приняли представители ИТ-индустрии, владельцы Big Data (поисковые системы, телеком) и представители бизнеса.

На Конгрессе обсуждались возможности новых технологий сбора и обработки информации, были представлены кейсы с нестандартными бизнес-решениями на основе маркетинговых исследований, владельцы Big Data рассказали о возможностях, которые несет в себе анализ больших данных. Отдельная секция была посвящена новому принципу генерации бизнес-решений на основе смешанных данных — ведь именно синтез накопленных внутренних данных с внешней информацией из социальных сетей позволяет создавать персональную коммуникацию и предложение.

Организатор Конгресса — маркетинговое агентство «Делфи», которое уже объявило о

планах провести следующее мероприятие в октябре 2016 года. «Мы будем продолжать знакомить участников Конгресса с многообразием новых подходов, технологий и инструментов сбора и анализа маркетинговой информации, возможностях интеграции методов для получения нового качества бизнес-решений, позволяющей бизнесу прогнозировать, управлять взаимодействием с клиентами», — пообещала Евгения Климанова, генеральный директор МА «Делфи».

Все фотографии с мероприятия можно найти в социальных сетях:
www.facebook.com/new.research.vision/
и vk.com/new_research_vision.



«Знаменского», генетические центры завезли в Россию достаточное количество чистопородного маточного поголовья и могут эффективно работать и без новых завозов.

«В ближайшие 15 лет мы сможем только поддерживать у себя западный генетический прогресс, — печально резюмирует Элла Васильева. — Все движения вперед делают там. И нам все равно придется «затаскивать» к себе оттуда генетику». Без ввоза импортной генетики Россия продержится от силы 3–5 лет.

БЕЖАТЬ ЛИ ЭТОТ КРОСС?

Что нужно сделать, чтобы поднять отечественную зоогенетику и начать создавать собственные высокопродуктивные кроссы? Есть универсальный рецепт — комплексное усилие со стороны науки, бизнеса и государства. Но с этим в России всегда возникают сложности.

Для начала важно поставить селекционно-генетическую работу на системный уровень — перейти на современную систему оценки и учета племенных и продуктивных качеств животных. По словам Ольги Тулиновой (ВНИИГРЖ), из-за ее отсутствия мы отстаем в области генотипирования и геномной селекции, которая сегодня за рубежом наряду с трансплантацией эмбрионов двигает генетический прогресс в породе.

«Прогресс в генетике, — говорят в «Мираторге», — идет тем быстрее, чем больше популяция или выборка, с которой ведется работа, — при условии, что с популяцией (животными

Коммерческая генетика и индустриальный подход делают свое дело. По данным Минсельхоза США, себестоимость производства фунта курятины, например, упала с \$2,32 в 1934 году до \$0,45 (с поправкой на инфляцию) в 2015 году

на разных фермах и принадлежащими разным владельцам) работают по общим правилам». Нужна общая онлайн-база животных различных пород по всей стране, которая будет использовать общую систему оценки, учитывать всех прямых и боковых родственников, считает Елена Сизарева («Знаменское»). Племенные качества скота должны подтверждаться независимыми ассоциациями по породам.

Рыночным игрокам, заинтересованным в развитии зоогенетики, следовало бы лучше координироваться и кооперироваться. В «Мираторге» в качестве примера для подражания называют голландского поставщика свиной генетики TOPIGS — одного из крупнейших в мире. Эта структура, работающая с 50 странами мира, — на самом деле не что иное, как кооператив, объединяющий 1,8 тыс. фермеров-свиноводов.

Сложнее всего с птичьей генетикой. Но в Росптицесоюзе считают, что основа для создания собственных кроссов

в стране есть. Россия за последние 40 лет собрала и сохранила редкие и исчезающие породы кур: в ООО «Генофонд» (Сергиев Посад) хранится коллекция из 74 пород кур, каждая — со своим генетическим «портретом». «Мы знаем, какие гены понадобятся пересаживать и куда, чтобы создать новый кросс», — говорит Владимир Фисинин. На племзаводе «Смена» удалось сохранить восемь чистых исходных линий, и третий год ВНИИ птицеводства работает над двумя кроссами — промышленным и фермерским. Но потребуются еще минимум три года, чтобы запатентовать разработку. В течение трех лет планируется создать также российский яичный кросс — правда, не без участия генетиков зарубежных фирм. В работе задействовано четыре чистые линии — импортные и отечественные. По словам главы Росптицесоюза, есть планы и на создание промышленных кроссов индейки: это не дело, когда на новые индейководческие комплексы каждую неделю самолетом возят гибридное яйцо.

Государство, похоже, готово вкладывать в селекцию и генетику. В этом году впервые постановлением правительства утверждено распределение субсидий из федерального бюджета на строительство и модернизацию селекционно-генетических центров (раньше была только племподдержка). Речь идет о компенсации части капитальных затрат на строительство животноводческих и птицеводческих СГЦ. «Россия — большая страна, и мы должны иметь свои центры, — говорит Владимир Фисинин. — У нас есть возможности сделать их абсолютно автономными и безопасными (с точки зрения эпизоотии — угрозы широкого распространения инфекционных заболеваний среди животных. — Прим. ред.) за счет большой территории. Просто до сих пор нас сдерживал недостаток финансирования».

О намерениях строить СГЦ теперь заявляют почти все регионы. Правда, не совсем понятно, какими должны быть эти центры и как должны работать. «Концепция с отраслевым сообществом не обсуждалась, есть только строка в бюджете, — удивляется Артём Белов (Союзмолоко). — Деньги выделены — но пока непонятно, на что конкретно». Это тоже довольно симптоматично: государство понимает важность «темы», готово тратить деньги, только по-настоящему еще не разобралось, как именно.

Но самым беспроигрышным вариантом было бы создать условия, чтобы генетика превратилась в инвестиционно привлекательный бизнес. Государственные племенные центры до 2018 года должны быть акционированы, говорит Яков Ройтер, замдиректора Всероссийского научно-исследовательского и технологического института птицеводства. Он приглашает бизнес вкладываться в генетику: отдача будет — хотя и не сразу, через 5–6 лет. Есть люди, есть птицы, — просто нужно немного помочь им с деньгами, призывает Ройтер. Уже давно крутящийся в племенном бизнесе Алексей Грачёв, чье предприятие инвестировало 380 млн рублей в это дело, добавляет немного скепсиса. Да, можно 5–7 лет вкладывать в генетический продукт. Но мировым генетическим компаниям, «заселившим» наш рынок, при желании ничего не стоит расчистить его от локальных конкурентов, подемпинговав хотя бы полгода (могут себе позволить: ведь российский рынок птицы — не больше 10% от мирового).

На импортозамещение генетического материала могут уйти годы, признает Владимир Фисинин. Но чем раньше мы начнем, тем лучше.

БЫСТРЫЙ МАЛЫЙ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Правило «только по франшизе» появилось в Subway не сразу. Изначально компания, основанная в 1965 году в Бриджпорте (штат Коннектикут, США), развивалась как обычная сеть закусочных. Началось все с того, что семнадцатилетний студент медицинского колледжа Фред Делюка одолжил на открытие первой точки по продаже бутербродов тысячу долларов у друга семьи, доктора физики Питера Бака. Собственное дело ему потребовалось, чтобы было чем платить за учебу. Учиться, впрочем, пришлось не только медицине, но и искусству ведения бизнеса — причем на собственных же ошибках. За десять лет Делюка и Бак освоили все тонкости бизнес-процессов и набили руку в организации быстрого питания, но при этом сумели открыть лишь около трех десятков небольших закусочных: сеть развивалась гораздо медленнее запланированных темпов. В 1974 году компаньоны пересмотрели свою бизнес-модель и начали продавать франшизы. С этого момента число точек в сети росло в геометрической прогрессии, а вывески Subway появились едва ли не на каждой улице по всей Америке. В начале 2000-х по размерам сети «Сабвей» обошел «Макдоналдс»; в 2013 году компания открывала по 50 новых ресторанов каждую неделю. Сегодня, согласно данным IBISWorld, каждую минуту в мире продается около 2 800 «сабов».

Собственные точки Делюка и Бак со временем тоже передали франчайзи. Фред резонно предположил, что если заниматься ими самим, то в системе управления сетью постоянно будет присутствовать конфликт интересов: франчайзер невольно станет принимать решения, исходя из интересов собственных, а не франчайзинговых точек. С тех пор это стало правилом, которое франчайзер нарушает лишь тогда, когда ему приходится выкупать отдельные «бедствующие» точки у неудачливых франчайзи, — и только для того, чтобы

В мире фастфуда Subway стоит особняком: это единственная глобальная компания общественного питания, которая развивается исключительно с помощью франчайзинга и принципиально не имеет собственных точек. В ее основе лежит гибкая, самоконтролируемая и самоуправляемая сеть юридически независимых малых предприятий. Поэтому про колосс из 44 тысяч ресторанов с оборотом в \$19,8 млрд (по оценкам Forbes) президент Subway Russia Геннадий Кочетков так и говорит: «Это малый бизнес».

привести бизнес-процессы в порядок, а затем опять передать франчайзи. Кстати, права на бренд и франчайзинговую структуру до сих пор сосредоточены в частных руках — у компании Doctor's Associates, которой до недавнего времени владели Питер Бак и Фред Делюка (последний скончался в сентябре 2015 года).

БУТЕРБРОДНАЯ СБОРНАЯ

«Мы не продаем сэндвичи, мы продаем франшизы», — подчеркивает Геннадий Кочетков, президент компании Subway Russia, описывая ее задачи. По мнению Кочеткова, именно решение Фреда Делюки «не путать мух с котлетами», то есть не смешивать управление отдельными предприятиями и управление франчайзинговой сетью, и привело к столь

Фастфуд наперегонки: кто из конкурентов эффективнее

Subway

McDonald's

КОЛИЧЕСТВО РЕСТОРАНОВ В ГЛОБАЛЬНОЙ СЕТИ

44 400

36 000

ДОЛЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ РЕСТОРАНОВ (ВО ВСЕМ МИРЕ)

100%

80%

ДОЛЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ РЕСТОРАНОВ (В РОССИИ)

100%

20%

ВЫРУЧКА РОССИЙСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В 2014 ГОДУ

около 15 млрд руб*

52,9 млрд руб

ПРИБЛИЗИТЕЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ В ЦЕНТРАЛЬНОМ ОФИСЕ В РОССИИ

100

400

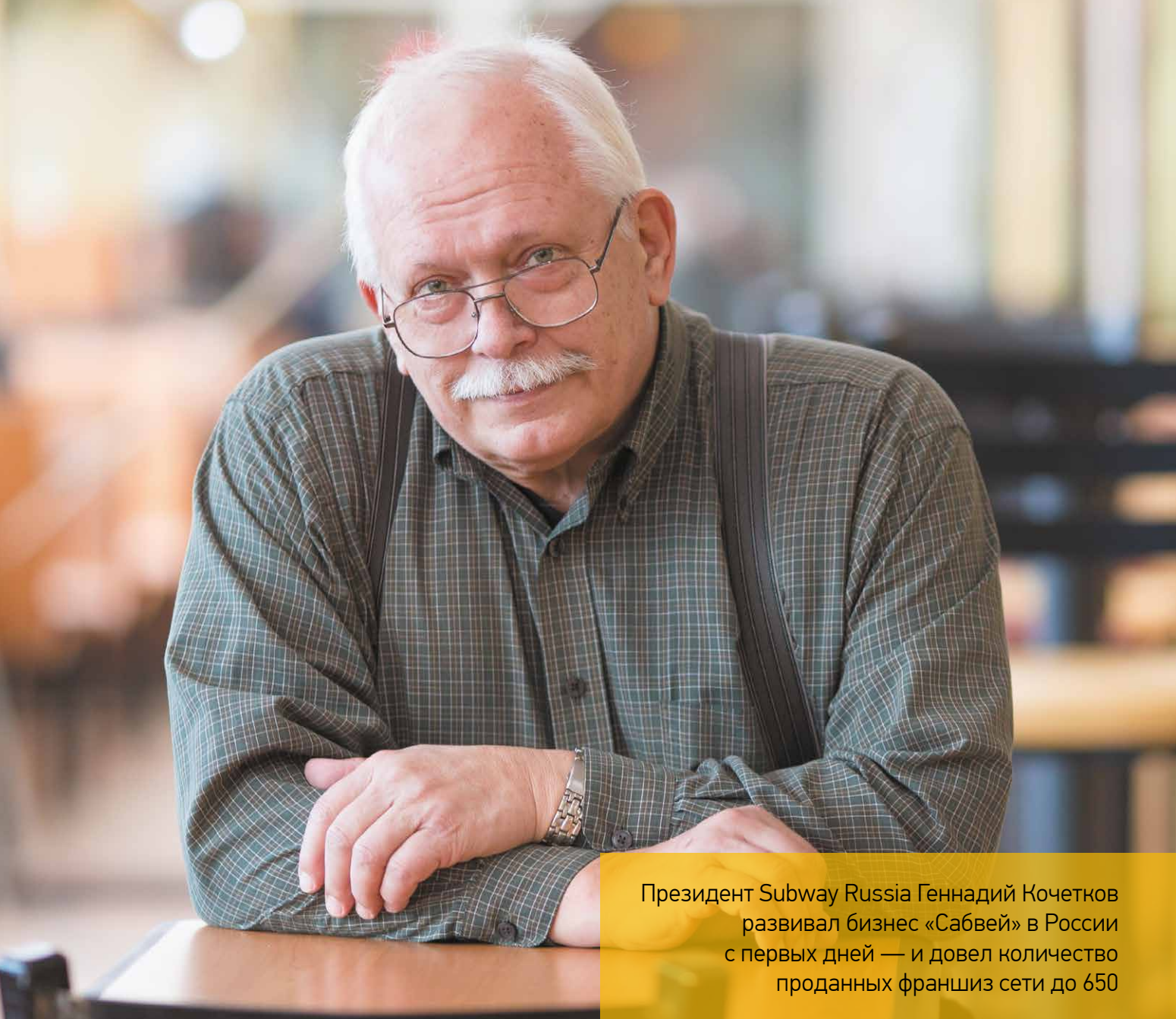
Источник: данные компаний, * расчеты «Бизнес-журнала» на основе данных РБК

интенсивному развитию концепции. В России «разделение труда» отображено даже в организационной структуре холдинга. Subway Russia выступает держателем мастер-франшизы, у нее примерно полтора десятка американских инвесторов. Ее интересы на территории России представляют две российские компании: Subway Russia Service занимается созданием инфраструктуры для франчайзи и оказанием помощи в управлении ресторанами, а Subway Russia Development проводит отбор франчайзи и готовит договоры коммерческой концессии. Помимо этого, существуют две специализированные компании Subway Russia Marketing и Subway Russia Real Estate: они отвечают соответственно за маркетинг и рекламу и за вопросы подбора и аренды недвижимости.

Для «Большого Сабвея» Россия — один из двух уникальных рынков (второй — Япония), где из-за удаленности и изолированности приходится реализовывать нестандартные бизнес-решения и придумывать новые механизмы локализации сети. Когда Subway заходит в другие страны бывшего

СССР — например, Грузию, — они рассматриваются как часть европейского рынка, и все поставки продуктов для местных ресторанов осуществляются из Европы в централизованном порядке. Россию же пришлось определить как отдельный рынок и организовать здесь свою собственную сеть поставщиков — иначе транспортные издержки оказываются слишком высокими. В российском Subway свои требования к оформлению ресторанов, свое меню, своя ценовая политика по отношению к франчайзи. И своя история — в которой фигурировало даже столь специфическое явление, как русская мафия.

«Сабвей» пришел в Россию в 1994 году, открыв ресторан на Невском проспекте в Санкт-Петербурге, ставший на тот момент самым крупным во всей сети. Открытию предшествовали несколько лет переговоров с властями. Делать бизнес в нашей стране американских инвесторов еще в 1991 году пригласил Михаил Горбачёв, которого беспокоил развал отечественной системы общественного питания. Инвесторы первоначально



Президент Subway Russia Геннадий Кочетков развивал бизнес «Сабвей» в России с первых дней — и довел количество проданных франшиз сети до 650

рассчитывали прийти с мастер-франшизой сети Burger King, но потом сильно засомневались. Во-первых, бургерный формат заведений требует бóльших по площади помещений и инвестиций, что создавало бы ограничения для быстрого развития сети. Во-вторых, были опасения, что возникнут трения «по линии McDonalds». Дело в том, что российское подразделение последней в то время существовало в виде совместного предприятия, в котором структурам правительства Москвы принадлежал 51%. И заместитель мэра, занимавший по совместительству должность президента российского подразделения этой сети фастфуда, вряд ли пришел бы в восторг от идеи пустить на московский рынок главного конкурента. Поэтому в итоге американские инвесторы предпочли выходить в Россию с мастер-франшизой Subway: «бутербродно-салатная» концепция несла меньше рисков.

Продукты в первую точку поставлялись из Европы: ни одного стабильно работающего завода с продукцией подобающего качества «Сабвей» в России не обнаружил. Американские

сэндвичи-конструкторы, изготавливаемые по принципу «собирай сам», быстро пришлись отечественным потребителям по вкусу. Многочасовых очередей, как в первых ресторанах «Макдоналдс», в «Сабвее» не было — однако питерский ресторан все равно стал лучшим по продажам во всей мировой сети. Впрочем, ненадолго: менее чем через полгода после открытия высокодоходную точку «отжали» рейдеры. Во время силового захвата заведения, к которому они привлекли местный криминалитет, перепуганного американского управляющего пришлось тайком выводить из здания. Судебные тяжбы продолжались до 2003 года — восемь лет, на протяжении которых бизнес Subway развивался в России еле-еле: были открыты лишь три точки в Екатеринбурге и четыре — в Москве. В 2004-м, после урегулирования вопросов и взыскания \$1,2 млн с петербургского правительства в пользу потерпевшей стороны, ресторан Subway на Невском проспекте заработал снова. Понятно, что рынок к моменту возвращения на него бренда сильно изменился: игроков в сегменте быстро-

Крупнейший сетевой фастфуд в России (по количеству точек), шт

33 Пингвина	1427
Subway	650
McDonald's	521
KFC	400
Burger King	308
Крошка Картошка	300
Baskin Robbins	278
Tea Funny	262
Теремок	240
Ташир Пицца	150

Источник: данные компаний

го питания становилось все больше, и медлить с развитием сети было нельзя. К концу 2008 года «Сабвей» открыл свой пятидесятый, а к апрелю 2010-го — сотый ресторан в России. Сегодня под этим брендом работают более трехсот франчайзи, которые владеют 650 ресторанами в 130 российских городах.

ВО ВСЮ СЕТЬ

— Первое время мы продавали франшизы всем желающим, кроме совсем одиозных личностей, которые приходили и задавали вопросы: «Как бы мне вас обмануть?», — вспоминает Геннадий Кочетков. — Я лично встречался со всеми

кандидатами, и в ходе беседы всегда становилось ясно, доверять или не доверять потенциальному партнеру. Когда работаешь с малым бизнесом, многое завязано на личные отношения, поэтому нам важно было увидеть в человеке желание заниматься делом, развивать его. Мы приветствовали наличие предпринимательского опыта — и отсутствие такового в сфере общественного питания. Ведь несмотря на то, что мы называем свои предприятия ресторанами, по факту «Сабвей» — не совсем ресторанный бизнес. У нас нет готового продукта: он формируется из отдельных компонентов по запросу и на глазах у каждого покупателя. У нас нет шеф-повара, технолога и поваров как таковых вообще. К тому же стояла задача как можно дальше уйти от «советских традиций» общепита.

До сих пор основными покупателями франшизы Subway остаются малые предприниматели — чаще те, у которых уже есть определенный капитал и бизнес, и те, кто стремится его диверсифицировать. Правда, сейчас, когда в сети более 300 франчайзи, компания начинает вводить первичный отбор кандидатов. Типичный «положительный» франчайзи — екатеринбургский предприниматель Сергей Мокренко, совладелец оптовой винной компании, который открыл ресторан Subway в 2003 году. Посмотрев на опыт двух партнеров по торговле, которые успешно развивали собственные сторонние компании, он решил вложить свободные средства во франшизу быстрого питания — чтобы новый бизнес был «проверенным» и не слишком сильно отвлекал от основного. Расположение ресторана оказалось настолько удачным, что рентабельность поначалу достигала 30% (в среднем по сети на 2014 год этот показатель составлял 15–20%) — а на решение управленческих задач уходило не более двух часов в день. С тех пор Мокренко запустил еще два «Сабвея» в Екатеринбурге.

Общие расходы на открытие одного такого ресторана составляют от 4 до 7 млн рублей. Накопить нужную сумму способны главным образом предприниматели, уже имеющие стабильно функционирующий бизнес; именно поэтому «Сабвей», как правило, становится «вторым бизнесом». В начальные инвестиции входит паушальный взнос (\$12 тыс. при открытии первого ресторана, \$9 тыс. — второго, \$6 тыс. — начиная с третьего; в первом полугодии 2015-го взнос был снижен на 37,5%), регистрационная пошлина Роспатента (\$400), средства на закупку и установку оборудования, ремонт помещения, наем персонала. К этому добавляются ежемесячные лицензионные платежи (8% от оборота) и отчисления в специализированный фонд на маркетинг и рекламу (в настоящий момент — 1,5%). По словам ряда франчайзи компании, окупить франшизу при «попадании» в локацию с высокой проходимостью можно за два года.

Малый масштаб и операционная независимость каждой из точек, входящих в сеть Subway, диктуют свои особенности в принципах ведения бизнеса. «Важный элемент франчайзинга — централизованный контроль и «усмирение» рыночной стихии, — говорит Геннадий Кочетков. — Это создание порядка из хаоса. В условиях свободной конкуренции мелкие предприниматели соперничают между собой: каждый против каждого. А во франчайзинге это командная борьба — стенка на стенку». Внутренняя конкуренция в сети проявляется в значительно меньшей степени, чем взаимовыручка и взаимопомощь. Кочетков утверждает, что это явление близко

к понятию «социалистического соревнования» — причем внутри сети Subway оно куда ярче, чем при бывшем социализме. Партнеры понимают, что от коллективных действий зависит успех всех. Хотя приживалась такая корпоративная философия на русской почве непросто: менталитету отечественного предпринимателя куда ближе идея «волчьей конкуренции».

Своеобразный подход у франчайзера и к контролю качества: ему фактически удалось вырастить самоконтролируемую систему с опорой на местных игроков. «Из-за организационной структуры, в которой каждая точка максимально заинтересована в собственной успешности, нам не нужно контролировать качество административно, как делает это большинство других ресторанов фастфуда», — поясняет президент Subway Russia Development. Качество сервиса, продукции, чистота в каждом ресторане контролируется им самим — и всеми ресторанами в округе. Если в одной из локаций снизили планку, партнеры-соседи немедленно сигнализируют об этом в головную компанию. Ведь концентрация ресторанов в одном городе настолько высока, что недобросовестный франчайзи немедленно нанесет репутационный вред коллегам, работающим поблизости, и всей сети. На 660 предприятий в сети приходится лишь семь агентов по развитию. Всего же в штаб-квартире Subway работает около сотни человек: они отвечают и за контроль, и за продажи, и за обеспечение франчайзи всей необходимой инфраструктурой. «Вы когда-нибудь видели, чтобы столь большая компания имела фактически всего три уровня управления?» — восклицает Кочетков, перечисляя организационные «слои»: штаб-квартира, региональные представители, франчайзинговые предприятия.

Фокус в том, что некоторые управленческие функции тоже передаются франчайзи: они принимают коллективные решения по поводу работы всей сети. Так, мнение франчайзи учитывается при распределении средств из фонда на маркетинг и рекламу. Кроме этого, в компании есть централизованный комитет по закупкам: все франчайзи участвуют в процессе отбора и принятия решения по назначению поставщиков сети. «В «Макдоналдсе» тоже каждая точка имеет голос, — продолжает Геннадий Кочетков. — Но если в вашей системе половина точек принадлежит вам, а половина — франчайзи, то понятно, что все решения будут фактически приниматься в ваших интересах, а не в интересах партнеров». Кстати, по количеству точек в сети «Сабвей» обогнал в России «Макдоналдс» еще в 2011 году. Но отстает по оборотам, площади ресторанов и объемам потребления продукции — примерно в три раза.

Насытить столь большую структуру независимых локальных предприятий продукцией и заготовками — непростая логистическая задача, которая становится еще сложнее с учетом принципиальной привязки Subway к местным поставкам. На сегодня абсолютно все полуфабрикаты и сырье компания получает от российских поставщиков, включая те продукты, которые в Россию завозятся из-за рубежа, — оливки, тунец или перец халапеньо. Зимой приходится переходить на импортные овощи, но как только активизируются поставщики локальной продукции, Subway возвращается к ним: так дешевле. «Идеально, если удастся найти местных поставщиков, которые способны централизованно распределять товар на большой территории, — говорит Кочетков. — Но это удастся далеко не всегда». К тому же качество локальной продукции часто невысокое. Так, на Дальний Восток приходится везти колбасы Черкизовского мясокомбината из Москвы. Но иногда

удается встроиться в «дружественные» цепочки поставок: один из франчайзи в Чите, например, «докладывает» хлебные заготовки в вагон мороженого «Баскин Роббинс», партнером которого он тоже является.

ШКОЛА СЭНДВИЧНЫХ НАУК

— Понятие франчайзинга в России часто трактуется упрощенно, — считает Геннадий Кочетков. — Под ним понимается продажа торгового знака, названия. Но франшиза по большому счету — это вся модель ведения бизнеса, которую можно передать за плату. Причем важной частью франчайзинга является школа бизнеса, система обучения предпринимательскому искусству в соответствии с выбранной моделью. Если этой системы нет, франчайзинг работать не будет.

Именно «надстройка» в виде системы постоянного обучения партнеров является тем, что защищает компанию от копирования концепции, уверяет глава Subway Russia Development.

Система обучения в сети тоже связана с особенностями ее структуры. Ведь каждая точка существует в индивидуальных условиях — со своим микрорынком, клиентурой, локацией. В погоне за эффективностью франчайзи вынуждены разрабатывать собственные решения локальных проблем. Эти решения не всегда можно зафиксировать и объяснить другим. Кочетков называет этот феномен *tacit knowledge* (с англ. «невяные знания»). Чтобы эти знания передать от одного человека другому, нужно, чтобы оба «поварились» в одной и той же среде. В мелком бизнесе важность этих знаний очень высока. Задача «головной компании» — придумать механизм обмена опытом между всеми участниками сети. В Subway это происходит через регулярные личные контакты: в каждом регионе проходят «слеты» франчайзи; помимо этого, они встречаются на ежегодном собрании. Там формируются дискуссионные панели «по интересам», то есть наиболее важным вопросам — рекламе, контролю качества и т. д. Наиболее успешные в этой области франчайзи делятся опытом с остальными.

Этот же механизм используется для распространения управленческих инноваций. Один из подмосковных франчайзи, например, придумал промоакцию — начал давать бесплатный сэндвич каждому школьнику, приносившему дневник с «пятеркой». Количество школьников в небольшом поселке, где был открыт ресторан, ограничено, зато удалось достигнуть эффекта толпы. Школьник с «пятеркой» всегда приходит за бесплатным «сабом» не один, а с друзьями — чтобы те видели его успех. И друзья, разумеется, покупают сэндвичи. «Такого рода опыт неочевиден, — говорит Геннадий Кочетков. — И поделиться им со всей большой организацией можно только в ходе личного контакта».

Впрочем, 2015 год показал и оборотную сторону франчайзинговой концепции, которую использует Subway. Малый бизнес, определяющий саму ДНК бизнеса компании, сильно пострадал от общего экономического спада в стране. «Франчайзи продолжают работать, продажи растут, — отмечает Кочетков. — Однако растут они в рублях, а наши предприниматели всегда думают в валюте: ведь тратить деньги они будут за границей. Рублевый доход не компенсирует их ожиданий. Поэтому для нас сейчас главное — не ставить новые рекорды, а сохранить общую динамику движения в России. Тем более что в целом рынок быстрого питания показывает некоторый рост».

БЖ

ТРУДНО БЫТЬ НАНО

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Вряд ли найдется менее восприимчивая к инновациям отрасль, чем строительная индустрия. Новые материалы здесь с трудом вписываются в «реликтовые» ГОСТы. И даже уже возведенные опытные объекты выглядят не вполне убедительными для строителей. «Давайте сначала посмотрим, что будет с ними и вашими материалами хотя бы лет через двадцать!» — говорят они порой разработчикам.

У компаний — разработчиков наноматериалов для строительства в России обычно трудная рыночная судьба — даже несмотря на наличие такого серьезного лоббиста, как «Роснано», готового «продавливать» необходимые изменения на законодательном уровне и продвигать свои проектные компании. К нанотехнологиям относят все манипуляции с материей в размерности до ста нанометров¹, которые приводят к появлению у материала принципиально новых свойств. «Нанодостижения» у российских компаний есть: формулы красок, которые не выцветают десятилетиями,

1 1 нанометр = 10^{-9} метра, или одна миллиардная часть метра. Десять молекул водорода, выстроенных в ряд, занимают отрезок примерно в один нанометр.



нанодобавки, в разы улучшающие характеристики бетона, окна с использованием композитов, которые могут служить полвека, пеностекло с непревзойденными теплоизоляционными характеристиками... Но путевку в большую коммерческую жизнь получают лишь немногие. Чем прорвать этот консервативный строительный рынок?

НЕЗВАНЫЙ ГОСТ

— Строительный рынок до сих пор живет на старой законодательной базе, — констатирует Валерий Соколов, директор по управлению перспективными проектами ДСК «Град». — С одной стороны, со стороны президента РФ и правительства мы постоянно слышим призывы к строительству энергоэффективных зданий. С другой — это почти не подкрепляется законами. Старые материалы до сих пор можно

использовать. В результате производители инновационной продукции не могут выйти на промышленные масштабы — а значит (что очень важно для рынка) приблизить цену своей продукции к среднерыночной. Этот круг может разорвать только новое законодательство.

Разумеется, использовать новые материалы строителям не возбраняется и при отсутствии новых ГОСТов. Пусть нет общих стандартов применения, но компания-разработчик может получить «индивидуальное» техническое свидетельство на свой материал и предложить его рынку. Предложить-то может, но кто его возьмет? Застройщики предпочитают опираться на общепринятые стандарты, чтобы избавить себя от необходимости дополнительных согласований проекта здания. Да и сами по себе сертификаты — не всегда гарантия качества. Как отмечают эксперты, на рынке слишком много

центров сертификации, готовых выдавать разрешительные документы «при определенных обстоятельствах», и участники стройиндустрии относятся к таким документам соответственно. «До сих пор нет единого центра, обладающего безусловной репутацией и позволяющего верифицировать заключения обычных центров», — говорит Андрей Редькин, генеральный директор Ульяновского наноцентра ULNANOTECH.

Словом, без «благословения» ГОСТа использование нового материала на стройке — всегда штучный проект; и на каждом новом объекте у разработчика все происходит «как в первый раз».

Мы привыкли к тому, что российское законодательство с 2011 года ограничивает оборот ламп накаливания и стимулирует использование энергоэффективных приборов освещения. В развитых странах подобный административный

«Нанодостижения» у российских компаний есть: формулы красок, которые не выцветают десятилетиями, нанодобавки, в разы улучшающие характеристики бетона, окна с использованием композитов, которые могут служить полвека, пеностекло с непревзойденными теплоизоляционными характеристиками

и законодательный «нажим» применяют и к стройкомплексу, регулярно актуализируя отраслевые стандарты и задавая новые требования, чтобы стимулировать спрос на инновации. В России же строительные ГОСТы — настоящая «священная корова». «Между тем ГОСТ — это фантастически сильный мотиватор, — утверждает Андрей Редькин. — Так, несколько лет назад в Европе на законодательном уровне запретили производство окон ПВХ, которые сегодня так широко используют в России: они горят без доступа кислорода и выделяют при этом ядовитые соединения, опасные для жизни. И это изменение в законодательстве открыло возможности для производителей окон нового поколения, в составе которых нет соединений хлора».

В России на внесение изменений в ГОСТы уходят годы. И это означает не только упущенные возможности для отдельно взятых технологических компаний, но и общую задержку в распространении эффективных технологий. В этом смысле весьма показателен кейс чебоксарской компании «Гален», которая еще в 2001 году (в то время даже само слово «нано» было известно лишь специалистам) стала производить базальтово-пластиковые гибкие связи — как замену металлическим, применяемым для скрепления слоев в бетонных панелях. Новый материал отличала большая долговечность и антикоррозийность; в отличие от металлической арматуры он не служил в бетоноконструкции «мостиком холода». Десять

с лишним лет «Галену» удавалось продавать свою сертифицированную продукцию застройщикам у себя в Чувашии, однако выйти на федеральный уровень никак не получалось. Шанс появился с принятием в 2012–2014 годах новых ГОСТов, что произошло не без помощи «Роснано» (госкорпорация стала инвестором компании). «Сейчас мы переходим определенный рубеж, точку невозврата, после которого применение композитных продуктов станет уже не просто массовым, а необратимым», — радуется генеральный директор «Гален» Валерий Гуринович. Всю композитную продукцию «Гален» производит на оборудовании собственной разработки. В 2008-м компания начала сертификацию своих продуктов для европейского рынка. Процесс занял целых четыре года, но результат стоил усилий, говорит Гуринович: сейчас поставки в Европу занимают 20% всех продаж. В том числе за счет экспорта рост компании в 2015 году составил 40%.

Широкое поле для НИОКР открывается в области создания нанодобавок в бетон. Российских стартапов с интересными разработками здесь множество. Однако заранее можно предположить, что, пока новые марки бетонов будут зафиксированы в ГОСТе, большинство стартапов, видимо, успеет состариться.

Несколько лет назад в Ульяновском наноцентре разработали технологию удешевления изготовления бетона, смысл которой сводился к замене части цемента другим связующим компонентом. Результаты оказались вполне приличными, и разработчику довольно быстро удалось найти заказчика, которого устраивало все, кроме рисков использования нового материала. «Поскольку ГОСТов нет, наш партнер хотел, чтобы сто процентов ответственности за все, что строится по этой технологии, несла наша компания, — рассказывает глава наноцентра Андрей Редькин. — Но для этого мы должны были иметь гарантию, что наша технология и рецептура производства бетона соблюдается заводом. Мы предложили компромисс — контроль каждой партии либо с нашей стороны, либо со стороны независимой лаборатории. Однако на такие условия не согласился уже партнер».

Еще одна излюбленная тема для нанотехнологических компаний — создание материалов, обеспечивающих зданиям большую энергоэффективность. Законодательство по энергосбережению и энергоэффективности в России уже довольно хорошо проработано (началось все с ФЗ-261 от 23.11.2009), однако никаких ограничений на использование неэффективных материалов в нем не содержится. То есть все целиком и полностью зависит от личных предпочтений строителя — готов ли он пробовать что-то новое или нет.

Между тем именно государство должно задавать на рынке допустимый уровень «терпимости» к энергопотерям, а это уже будет влиять на востребованность новых технологий. Артём Малахо, заместитель гендиректора компании «ИНУМиТ», приводит такой пример: в России до сих пор строят жилые дома в соответствии с советскими нормами, по которым температура подаваемой в систему отопления с ТЭЦ воды должна быть не менее +75° — с расчетом на то, что пятьдесят из них «уйдут в землю» — на обогрев трубы. Дельта потерь заложена весьма значительная. В Финляндии же новые стандарты строительства жилья требуют, чтобы в систему отопления подавалась вода температурой +35°. «Именно такие рамки, — говорит Малахо, — заставляют финских строителей широко использовать энергоэффективные технологии и теплоизоляционные материалы».

Своим правом создавать правила игры и тем самым задавать тон технологическому развитию рынка государство пока пользуется очень непоследовательно и бессистемно. «Нет ни новых стандартов для отрасли, ни стимулов для применения новых технологий», — заключает Николай Грачёв, исполнительный директор кластера энергоэффективности в Сколково. Подобными мерами, по мнению эксперта, могли бы стать льготные кредиты для застройщиков, использующих инновационные материалы, ускоренная процедура сертификации, публикация Минстроем списков рекомендованных новых технологий, на которые могли бы ссылаться строители на всех этапах согласования своих проектов. «Первые шаги в России делаются, но это лишь самое начало тренда», — считает Грачёв. В рамках этого тренда он упоминает появление региональных квот на инновационные материалы при закупках для строительства. В большинстве регионов квота установлена на уровне 5%. Начался этот процесс с Москвы, затем подтянулись другие регионы, говорит Кирилл Карабанов из департамента программ стимулирования спроса Фонда инфраструктурных и образовательных программ «Роснано». Некоторые уже успели обогнать столицу по размеру квоты (например, в Татарстане ее подняли до 15%).

Между тем, по наблюдениям производителей инновационной продукции, госзаказчики до сих пор остаются самыми консервативными клиентами. По словам Игоря Коротина, первого заместителя гендиректора компании «Унихимтек» (около двадцати лет производящей огнезащитные материалы, в том

числе уникальные для мирового рынка), госзаказ в структуре ее продаж составляет менее процента. «Государственные заказчики предпочитают закупать старые материалы, которые «когда-то там» были согласованы», — объясняет Коротин.

ПРОСОЧИТЬСЯ НА РЫНОК

Обхаживать строителей, которым присуще врожденное недоверие к новым материалам, разработчикам приходится годами. Несколько лет назад Ульяновский наноцентр открыл лакокрасочное производство, выпускающее вододисперсионные краски на основе нанотехнологий. За счет своей структуры краски не только хорошо совместимы с покрытием, но и проникают в окрашиваемую основу чуть ли не на сантиметр. Материал, конечно, дороговат, однако его нанесение заменяет собой сразу семь технологических операций — подготовку стены, грунтовку, шпаклевку, штукатурку и т. д. «По себестоимости краска сопоставима со всеми теми семью материалами, необходимыми для стандартной покраски», — объясняет Андрей Редькин. — Зато возникает экономия за счет увеличения производительности труда: работ на каждый квадратный метр требуется гораздо меньше. Казалось бы, преимущества налицо. Однако для того, чтобы доказать состоятельность проекта партнерам и запустить вместе с одним из них производство, понадобилось три года».

Отдельная проблема — изменение в проектной документации заказчика и контроль соблюдения технологии использования. Чтобы попасть со своим материалом в про-

ЧТО НОВОГО? ИЛИ КАК ЗАКАЛЯЕТСЯ «СТАЛЬ»

КЛЮЧЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ НА ВДНХ

«СТАЛЬ» приняла участие в первой в России профессиональной выставке высоких технологий «TechTrends Expo». На нашем стенде было 7 дружественных проектов!

Еще одним значимым событием стал Форум и Шоу технологий «Открытые инновации 2015», где «СТАЛЬ — Кузница Технологий» стала контент-партнером. В течение пяти насыщенных дней выставки у нас прошли следующие мероприятия:

День 3D-печати и прототипирования, который поддержали наши партнеры «Igo3D» и «ГАЛАКТИКА-3D»; открытый Хакатон Создателей собрал более 15-ти команд-участниц (одним из участников выигравшей команды был резидент ко-

воркинга СТАЛЬ); Geek show #4, в котором выступили руководители известных проектов, одним из которых стал наш партнер — проект «OneTrak», представленный Майклом Перепелицким. Логичным завершением программы ОИ 2015 было выступление референтов акселератора СТАЛЬ перед французским акселератором НУМА и делегацией партнеров.

Следующая подобная встреча планируется в декабре.

В последние два дня форума «Открытые инновации» мы превратили нашу площадку в выставочное помещение, где дружно расположились 24 проекта из разных сфер рынка инноваций: микроэлектротранспорт (МЭТ), роботы,

носимая электроника, дроны и квадрокоптеры, беспилотники, медицина, а так же AR/VR (виртуальная и дополненная реальность). Например, Cinemactive, проект ребят из Петербурга, представил трейлер к документальному фильму о Чернобыле, снятому для просмотра с использованием очков виртуальной реальности. Каждый участник выставки имел возможность прикоснуться к волшебному «завтра».

Каждый вечер на ОИ2015 наше пространство трансформировалось в концертный зал, где выступали молодые, но уже известные альтернативные группы.

Весь декабрь и январь наш магазин технологий «Steel Geek Shop» будет принимать участие в первом музее будущего SMIT — 60 минут в завтра «Биеннале высоких технологий». Это место, где собраны все

самые трендовые технологии и разработки.

Мегахакатон IoT Russia INTEL Roadshow, прошедший 14-15 ноября в пространстве «Hackspace СТАЛЬ» собрал более 30-ти команд-участниц, транслировался одновременно на 6 городов и стал одним из самых крупных мероприятий в развитии направления «Интернет вещей».

Оптимизм и хорошее настроение на мероприятии обеспечила компания «Heineken».

Декабрь в «СТАЛИ» — преддверие Нового года. Месяц, когда чуть шире откроется дверь в мир будущего, о котором мы раньше могли только читать в книжках, видеть в фильмах и воображать сами.



ект строящегося дома, нужно отработать по всей цепочке: застройщик — генподрядчик — подрядчик — субподрядчик — и вплоть до маляра, занимающегося отделкой объекта. Цепочка привыкла работать с привычными материалами, и у каждого «звена» находятся свои аргументы, почему новинку использовать неудобно или невыгодно.

Во многих случаях консерватизм строителей объясняется очень просто: инновационные материалы дороги. Опыт российской компании «ТехноНИКОЛЬ» (крупный производитель кровельных, гидро- и теплоизоляционных материалов) показывает: если новинка попадает в ту же ценовую категорию, что и традиционный материал, строители становятся куда восприимчивей к инновациям. Пять лет назад в компании решили заимствовать передовую практику использования наногрфита в теплоизоляционных материалах и выпустить

В России строительные ГОСТы — настоящая «священная корова». Чтобы внести в них изменения, требуются годы. А это означает не только упущенные возможности для отдельно взятых технологических компаний, но и общую задержку в распространении эффективных технологий

новый продукт. По словам Василия Ткачёва, операционного директора дивизиона «Полимерная изоляция» компании «ТехноНИКОЛЬ», в Европе наногрфит для этих целей применяется давно, патенты открыты, а потому оставалось лишь доработать известную технологию. В научном центре «ТехноНИКОЛЬ» продукт тестировали полтора года, добились оптимальных результатов, получили сертификат и запустили серийное производство. В своей маркетинговой стратегии компания руководствовалась простым постулатом: традиционная аудитория — компании-подрядчики — не станет покупать дорогой продукт, а значит, его нужно продавать точно по той же цене, что и прежний. «В этом конкретном случае у нас такая возможность была, — уточняет Ткачёв, — ведь мы не тратили миллионы евро на разработку. Заодно мы поддержали свой имидж как компании, выпускающей передовые материалы». А дальше произошла весьма примечательная вещь: всего через год производитель стал использовать наногрфит во всех своих линейках теплоизоляционной продукции, поскольку клиенты вообще перестали заказывать обычную теплоизоляцию. Рынок сделал выбор в пользу «нано».

Большинство технологических компаний, специализирующихся на разработке новых материалов, — небольшие, поэтому применение метода «ТехноНИКОЛЬ» для них невозможно. Как правило, себестоимость производства нового материала, по крайней мере на первых порах, выше тради-

ционного продукта. Поэтому объяснять покупателю выгоду от его использования приходится как-то иначе.

Часто аргументом выступает более высокая производительность труда при работе с материалом. Например, в случае с пластификатором компании «Акрилана», который добавляется в бетон, позволяя ему быстрее затвердевать и обретать прочность — а значит, увеличивать объемы выпуска и скорость. Зачастую эффект от использования инновационных материалов можно оценить лишь с течением времени. Так, в компании SP Glass определяют срок службы своих энергоэффективных стеклопакетов («Теплопакеты 2.0») в 50 лет, притом что гарантия на продукт — тридцать. «Российский строительный рынок настолько оптимизирован по себестоимости за квадратный метр, что в него очень сложно вписать что-то лучшее по функциональным свойствам, но хотя бы чуть-чуть более дорогое, — говорит Андрей Редькин. — А значит, единственное, на чем могут играть разработчики и производители строительных материалов с наносоставляющей, — это стоимость владения».

НАНОМАРКЕТИНГ

Идея управления жизненным циклом объекта вообще пока в диковинку для российского бизнеса. Применительно к строительной индустрии это не только возведение и оснащение здания, но еще и обеспечение его эксплуатации и ремонта. Если считать все затраты вместе, включая стоимость владения, то наноматериалы дадут значительную фору традиционным. К сожалению, пока на российском рынке стоимость владения интересует лишь немногочисленных застройщиков, чья бизнес-модель предполагает не только продажу здания, но и последующую его эксплуатацию. «У таких заказчиков совсем другие подходы, — говорит Андрей Редькин. — Для них интереснее материалы, которые лучше по своим функциональным свойствам и в длинном жизненном цикле показывают ббольшую эффективность».

Разработчикам новых материалов порой бывает легче продать свою технологию компаниям — лидерам в производстве стройматериалов: для них новинки важны, поскольку могут выступать маркетинговой «фишкой». «Сейчас это особенно важно, так как с точки зрения продукции игроки рынка мало чем отличаются друг от друга», — рассказывает Антон Сулин, директор по маркетингу SP Glass.

У самих же «наноинноваторов» маркетинг традиционно не самое сильное место, делится наблюдениями Василий Ткачёв («ТехноНИКОЛЬ»): «Ни один российский производитель чего бы то ни было не может себе позволить тратить деньги на масштабную рекламу. Поэтому необходимо, чтобы материал продавал себя сам. Разные слои потребителей должны сразу же понимать все выгоды нового продукта. А значит, подача инновационного материала обязана быть креативной». Когда «ТехноНИКОЛЬ» приступила к продвижению теплоизоляционных материалов с использованием наногрфита в рознице, был придуман следующий ход: компания заказала в Китае партию микроскопов и стала раздавать их торговым партнерам как подарок вместе с продуктом. Ведь с помощью микроскопа можно было самостоятельно убедиться: ячейки материала в два раза меньше обычных — а следовательно, сам продукт крепче и «теплее».

При отсутствии механизмов, позволяющих повысить спрос на инновационную продукцию, игроки рынка часто делают



КОНГРЕСС ПРЕДПРИЯТИЙ НАНОИНДУСТРИИ

3
декабря
2015

Международный
мультимедийный
пресс-центр МИА
«Россия сегодня»
Москва, Зубовский
бульвар, 4

Конгресс предприятий наноиндустрии — ведущая коммуникационная и дискуссионная платформа для обсуждения ключевых проблем российского нанотехнологического бизнеса и предпринимательства.

Тема IV Конгресса предприятий наноиндустрии —

«Технологическое предпринимательство: современные вызовы и факторы успеха».

Ключевые спикеры Конгресса



Чубайс Анатолий Борисович

Председатель правления ООО «УК «РОСНАНО»,
председатель правления ФИОП,
председатель Попечительского совета
Межотраслевого объединения наноиндустрии



Свинаренко Андрей Геннадьевич

Генеральный директор Фонда инфраструктурных
и образовательных программ (ФИОП)



Меламед Леонид Адольфович

основатель и председатель Совета директоров
компании «Team Drive», член Совета директоров
венчурного фонда «РоснаноМедИнвест»
и фармкомпания «НоваМедика»



Комиссаров Алексей Геннадиевич

Директор Фонда развития промышленности

Организаторы
конгресса



РОСНАНО

ФОНД ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ



Межотраслевое
Объединение
Наноиндустрии

Генеральный партнер

РОССИЯ СЕГОДНЯ

Деловой партнер



Партнер



ГБУ
МАЛЫЙ БИЗНЕС
МОСКВЫ

16+

Регистрация:
www.congressnano.ru

Дополнительная
информация:
тел. +7 495 787 06 68
info@congressnano.ru

Стратегические медиапартнеры



Коммерсантъ FM93.6
радио новостей



Медиапартнеры



Отраслевые медиапартнеры



ставку на пилотные проекты и опытное применение новых материалов. Строители не любят экспериментировать сами, зато с удовольствием «подсматривают» за экспериментами коллег. «Когда строители видят, что материалы уже используются при возведении объектов и, более того, прошли сертификацию с проектами строящихся домов, им проще начать разговаривать с различными инстанциями, — объясняет Валерий Соколов из ДСК «Град». — Получается своего рода прецедентное право».

Собственно говоря, ДСК «Град» задумывался в том числе и для того, чтобы создавать для стройиндустрии прецеденты использования новых материалов. Это совместный проект девелоперской компании «Мортон» и «Роснано», который запущен в начале 2015 года (общая сумма инвестиций — 9 млрд рублей). Интерес «Роснано» состоит в том, чтобы использовать ДСК «Град» в качестве промышленного полигона для внедрения разработок своих проектных компаний. «Мортон» же не только строит из новых материалов, но и охотно демонстрирует их конкурентам. «После открытия завода мы провели отраслевую конференцию — прямо на производстве, — рассказывает Валерий Соколов. — С тех пор к нам регулярно приезжают делегации с других заводов, часть предпринимателей уже задумывается об использовании в строительстве композитной сетки. К композитным окнам — тоже большой интерес». В общей сложности, если при строительстве дома использовать весь арсенал инновационных материалов, его энергоэффективность повышается в два — два с половиной раза, — подсчитывает Валерий Соколов.

«Мы стараемся обратить внимание строителей и проектировщиков на то, как можно сэкономить в процессе дальнейшей эксплуатации зданий, построенных с помощью

наноматериалов, в том числе в регионах», — рассказывает Кирилл Карабанов из «Роснано». В числе пилотных проектов в регионах, которые находятся в работе госкомпании, — капитальный ремонт детского сада в Ульяновске и жилого дома в Белгороде. Там используются теплоизоляционные материалы, наноапыление на стеклах, удерживающее тепло в помещении, нанокраски и др. В результате «наноремонт» обходится несколько дороже: например, в случае с детским садом — в 62 млн рублей, то есть на 10% больше, чем обычный. Однако, по расчетам «Роснано», с течением времени экономия в потреблении энергии с лихвой перекроет эту разницу. «По нашим оценкам, за 30 лет эксплуатации детского сада до следующего ремонта муниципальный бюджет сможет сэкономить 19 миллионов рублей», — говорит Карабанов.

По мнению экспертов, ДСК «Град» может быть полезен для развития российского строительного рынка и в другом разрезе. «Конечно, с высоты мирового опыта завод не уникален, однако в России подобных комбинатов не существует, — объясняет Юрий Макушин, старший управляющий директор по инвестиционной деятельности «Роснано». — Других ДСК с таким уровнем автоматизации и инновационных практик в стране пока нет. Он исключает понятие серийности: линия быстро настраивается под требования разных проектов и разные планировки. Важно также то, что этот проект масштабируем, и мы рассчитываем, что крупные российские строительные компании захотят обзавестись аналогичными ДСК и получат поддержку своих региональных властей».

Чем выше конкуренция в сегменте, тем больше интереса к инновационным материалам: исчерпав возможности для снижения цен, производители начинают разыгрывать карту хайтека. Так, в последние годы особенно заметно про-



АНДРЕЙ РЕДЬКИН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
УЛЬЯНОВСКОГО
НАНОЦЕНТРА ULNANOTECH

Строительная индустрия сейчас находится накануне революционной смены технологического уклада. Уже лет через 5–7 на рынке найдут массовое применение кардинально новые технологии — строительство методом 3D-печати (пока это во многом «экспериментальная» технология). Дома станут «печатать» огромными промышленными принтерами прямо на месте и целиком — включая инженерные коммуникации и элементы отделки — от фундамента до кровли. Такая смена займет лет двадцать, но именно за этим будущее. Разумеется, пока нужно развиваться и создавать инновационные материалы для уклада традиционного — как бы трудно и долго ни происходило их внедрение. Но с точки зрения стратегии важнее уже сейчас готовиться к новому укладу,

чтобы занять на возникающем рынке достойное место. Ведь технологические революции — это всегда хороший шанс для новых игроков.

Уже сегодня очевидно, что для работы строительного принтера понадобятся принципиально новые материалы: как выясняется, с традиционными он не может работать. Это значит, что впереди много усилий по адаптации имеющихся материалов под 3D-печать и разработке новых составов.

С приходом 3D-печати в стройиндустрию изменится все: и способы строительства, и сроки, и бизнес-модели. Например, если сейчас сначала строят, а потом прокладывают трубы, то при 3D-печати все станет происходить одновременно: труба будет «пропечатываться» слой за слоем вместе со всей конструкцией. Пока первые принтеры умеют печатать только стены, но уже через два–три года (максимум — пять) появятся установки, способные печатать также окна, двери и кровлю.

Стоимость строительства резко снизится (полагаю, в десятки раз), на стройке будет задействовано гораздо меньше людей.

В этой новой парадигме заказчик строительства частного дома, например, станет искать в интернете

грессировал сектор производства окон из ПВХ. Здесь стали использовать композитные профили и стекла с различными нанонапылениями — например, отсекающими ультрафиолет. Так или иначе, по данным компании SP Glass, за последний год рынок мультифункционального стекла увеличился практически вдвое.

Впрочем, в большинстве случаев речь идет о замене традиционных материалов современными аналогами, многие из которых являются локализацией западных технологий. С принципиально новыми разработками далеко не все так гладко. Недавно в Ульяновском наноцентре разработали специальное подогревающее покрытие, которое представляет собой тонкий слой специальной краски. Состав с помощью кисти или валика наносится на ламинат или обои, через фольгу подключается к проводам, а затем — внешнему устройству, которым можно управлять в ручном режиме, подогревая поверхность до нужной температуры.

В наноцентре уже есть прототип покрытия, однако, общавшись с российскими компаниями, Андрей Редькин понял, что спрос на новинку будет слишком «отложенным», притом что ожидание для любого стартапа может стать приговором. По его словам, к продуктам, радикально меняющим парадигму потребления, не готовы ни российские заказчики, ни российское законодательство. Поэтому он решил обратиться к крупным иностранным компаниям. «Подобной технологии на Западе не существует, и ряд игроков всерьез заинтересовался нашей разработкой, — говорит Редькин. — В отличие от ситуации в России, на Западе предельно понятно, как развивать подобные проекты». Похожая ситуация у компании «ИНУМиТ», которая три года назад на основе графита разработала радиантные панели для отопления и кондиционирования. Конструкция подвешивается к потолку

(графит — очень легкий материал), сквозь панель пропускаются трубы с водой, благодаря чему помещение нагревается или охлаждается очень равномерно и с заметной экономией энергии. В режиме кондиционирования экономия достигает почти 30%, утверждает заместитель гендиректора компании Артём Малахо. При этом нет ни шума, ни сильных потоков воздуха, которые неизбежны при традиционном кондиционировании, не говоря уже об отсутствии конструкций, портящих фасад. Продукт был разработан по заказу финской компании, которая занимается установкой подобных систем в Европе. Все производимые панели «ИНУМиТ» сейчас отправляет на экспорт; в России такая продукция пока не востребована. «Решение, которое мы предлагаем, не описано ни в каких СНиПах², а это означает, что ни один проектировщик не хочет его брать и использовать под свою ответственность», — объясняет Малахо. Цена здесь тоже играет роль: как и в случае многих других энергосберегающих решений, такой продукт способен окупить себя лишь в процессе длительного жизненного цикла.

Конечно же, вопреки всему, производителям новых материалов удастся «пронести» их на стройку. Однако без проактивной позиции государства радикальные изменения невозможны. По мнению Андрея Редькина, пока рассчитывать на то, что российский строительный рынок будет «впрямую» впитывать инновации, не стоит: «Здесь логика простая: либо российский рынок будет до последнего держаться «традиций», а спустя какое-то время, извне, его заменит другая модель, либо на нем потихоньку будут происходить какие-то улучшения».

БЖ

2 Строительные нормы и правила.

подходящую цифровую модель, покупать ее в режиме онлайн и приглашать на участок девелопера с принтером — чтобы тот за несколько часов напечатал ему объект. Человеческий труд останется лишь в части проектирования, менеджмента и управления станком. И это не фантастика, а то, что начнет менять рынок уже через десять лет.

Сегодня мы активно контактируем с рядом команд, которые проектируют 3D-принтеры, и готовимся к тому, чтобы принимать от них задачи. Крупные компании заинтересованы в интеграции в свой проект новых стартапов. В этих проектах мы рассчитываем заняться разработкой структурных и функциональных материалов. Однако смотрим и шире — вероятно, возьмемся за конструирование элементов создаваемых строительных 3D-принтеров. Компетенции позволяют: среди стартапов, которые запустил наш наноцентр, есть компании, занимающиеся полимерными композитами и микроэлектроникой. Часть наших разработок уже прекрасно укладывается в парадигму 3D-печати. Так, состав, который мы разработали для получения покрытия, подогревающего пол, идеально встраивается в новую идеологию: это будет один из слоев, наносимых 3D-принтером.



Рынок нового поколения полностью заменит существующих игроков: рано или поздно и в Россию придут компании с 3D-принтерами, и новый эффективный способ производства в течение десяти лет сметет все заводы, которые сегодня занимаются крупнопанельным домостроительством и пока столь неохотно переходят на новые материалы.

СВОЯ ДОЛИНА

РОЖДЕНИЕ ИДЕЙ

Нет ничего странного в том, что Кремниевая долина появилась именно в США, а не в Европе. Российского читателя может удивить этот факт, но, вопреки стереотипам о «передовых странах», европейцы не имеют ни особых возможностей, ни желания заниматься стартапами. В этом Россия и Западная Европа похожи. Дело не только в дефиците венчурного капитала, но и в банальной нехватке смелости. Лишь 25% жителей Германии, к примеру, готовы начать свое дело, в то время как в США этот показатель — 40%¹. Главная причина низкой активности населения — страх прогореть; именно боязнь неудачи объясняют свое нежелание заниматься предпринимательством 80% жителей страны. В то же время в США провала стартапа боятся лишь 30%. Если Европа хочет развиваться по модели Кремниевой долины, ей следует учиться рисковать. А Германии, как и России, нужно воспитывать дух предпринимательства, особенно среди молодых выпускников университетов.

Для Bosch ответ на вопрос, кто должен создавать условия для развития инноваций и процветания предпринимательского духа, очевиден: в первую очередь — крупные компании. Это наша зона ответственности. Мы намереваемся собственным примером доказать, что корпорации способны создавать принципиально новую среду для развития научной мысли. Для этого компания Bosch вложила около 310 млн евро в открытие в германском Реннингене научного кампуса, в котором около 1,7 тыс. специалистов будут заниматься НИОКР и прикладными промышленными исследованиями (открытие центра состоялось в октябре 2015 года). Больше того, мы хотим, чтобы наши исследователи не только обдумывали здесь

1 В России, по данным *Global Entrepreneurship Monitor*, об открытии бизнеса в ближайшие три года задумываются менее 3% населения. — Прим. «Бизнес-журнала».

При каких условиях в компании рождаются прорывные идеи? Мы в Bosch нашли идеальную формулу «среды для инноваций»: лучшие кадры, вдохновляющие условия работы и достаточное количество свободного времени.

будущие новинки — мы стремимся превратить их в удачливых предпринимателей.

Реннинген — это, если угодно, «Стэнфордский университет» компании Bosch. При создании кампуса использовались те же идеи, которые применяют при строительстве штаб-квартир крупнейших технологических компаний: открытые рабочие зоны, множество уголков для уединенной работы, возможность проводить совещания или мозговые штурмы на свежем воздухе (прямо у кромки воды, по соседству со специально вырытым прудом), соединенные пешеходными галереями здания. Все здесь работает на то, чтобы перевернуть распространенный в немецких корпорациях строгий подход к организации рабочего пространства. Даже часы на стене в специальной «творческой комнате» показывают время, не соответствующее действительности: так людей пытаются спровоцировать на более смелый, нестандартный образ мышления. Многие инженеры говорят, что циферблат с «неправильным» временем раздражает их, но при этом признаются, что он постоянно напоминает им о необходимости менять привычный взгляд на вещи. В Реннингене предусмотрена вся инфраструктура, включая центры прототипирования и трансфера технологий. На территории научного городка располагаются 11 лабораторий и мастерских, «чистые» комнаты для микроэлектронного производства, конвейерная лента для создания серийных образцов, библиотека, вычислительный центр, комплекс солнечных батарей и водоочистных сооружений и даже пожарная служба.

Новый кампус — не только способ вдохновить сотрудников на свежие идеи, но и необходимая уловка для того, чтобы привлечь в Реннинген самые светлые головы со всего мира. Ведь не секрет, что глобальные высокотехнологические корпорации сегодня находятся в ожесточенной борьбе за профессиона-



**МАЙКЛ
БОЛЛЕ**

президент направления R&D компании Bosch

лов — «войне талантов». Победит тот, кто соберет самую передовую армию. Мы делаем ставку на молодых перспективных специалистов: в Реннингене будут трудиться 1,2 тыс. сотрудников Bosch, занятых в области НИОКР, а также 500 аспирантов и практикантов. Инженеры-электрики и механики, специалисты в области компьютерных технологий, аналитики, химики, физики, биологи и технологи микросистем... Важно привлекать специалистов разного профиля и создавать максимально широкий технологический диапазон исследований и разработок. Основными направлениями деятельности центра станут разработка программного обеспечения, сенсорные технологии, автоматизация, системы помощи водителю и аккумуляторные технологии, а также совершенствование систем силовых агрегатов. Особое внимание будет уделено сетевым технологиям, связанным с «интернетом вещей».

Трудно предугадать момент, когда ученого или инженера «озарит», когда у него появится вдохновение. Но создать подходящую среду для этого вполне возможно. Инновационные идеи сами собой генерируются потоком, когда вы подбираете лучших специалистов, обеспечиваете их прекрасными условиями работы, как в Реннингене, и даете им свободное время. Ноу-хау Bosch в области стимулирования инноваций — так называемое концептуальное время. 10% своего рабочего времени каждый исследователь может тратить по собственному усмотрению на личные проекты. Это может быть простое обдумывание идей, проведение экспериментов, нетворкинг с коллегами — что угодно. Ведь для реализации творческого потенциала специалисты нуждаются в свободе.

ПУТЬ НА РЫНОК

В Bosch специфически трактуют термин «инновации». Мы глубоко убеждены, что прорывная идея превращается в инновацию только тогда, когда она становится успешным товаром, вышедшим на рынок. Довести идею до рынка — сложная задача. В прошлом многие изобретения и технологии в Bosch погибали еще на стадии концепта просто потому, что им мешала корпоративная организационная структура. Как и во многих других компаниях, мы прибегали к сегментации бизнеса на несколько единиц, каждая из которых отвечала за маркетинг и продвижение определенных товарных групп. Но изобретения порой не вписывались ни в одно из существующих подразделений; для их продвижения на рынок требовалось бы организовать новую бизнес-единицу. Этого, конечно, не происходило, и потенциальные инновации отправлялись на «кладбище идей». Два года назад мы начали применять другой подход, схожий с тем, который используется в компаниях Кремниевой долины. В начале 2014 года мы создали бизнес-инкубатор Bosch Startup Platform (он тоже переместился в Реннинген) и предоставили разработчикам административные сервисы, пространство для работы, финансовую поддержку. Исследователи могут представлять здесь свои проекты, формировать стартапы и выводить товары и услуги напрямую на рынок без помощи бизнес-единиц.

Одним из первых продуктов, выпущенных по этой модели, стал сельскохозяйственный робот BoniRob. Его разработал «внутренний» (то есть организованный сотрудниками Bosch) стартап Deepfield Robotics. Робот — механизм размером с небольшой автомобиль, предназначенный для помощи в выращивании сельскохозяйственных культур и сборе урожая. Он также занимается «прополкой»: BoniRob способен отличать

культурные растения от сорняков (по цвету, размеру и форме листьев) и уничтожать механическим способом траву, «выбивая» ее из почвы с помощью специальных манипуляторов. Помимо этого, робот отслеживает, насколько хорошо себя чувствуют растения, достаточно ли они устойчивы к вредителям, и рассчитывает количество воды и удобрений, в которых они нуждаются. Тестировался сельскохозяйственный робот на современной площадке для испытания систем помощи водителю в Реннингене — тех самых, с помощью которых в будущем станут передвигаться беспилотные автомобили. Другой любопытный проект Deepfield Robotics — «умное» поле. Разработчики снабдили сенсорами участок, на котором выращивается спаржа — чрезвычайно нежное растение, для роста которого требуется поддерживать температуру

Ответ на вопрос, кто должен создавать условия для развития инноваций и процветания предпринимательского духа, очевиден: в первую очередь — крупные компании. Большие мультинациональные корпорации обладают необходимыми ресурсами, чтобы обустроить принципиально новую среду для развития научной мысли

от 18 до 22 градусов. Сенсор в каждой лунке измеряет этот показатель и отправляет данные на смартфон фермера. Для регулировки температуры фермеры используют двустороннюю фольгу, одна сторона которой белая, а другая — черная. Если растение нуждается в тепле, фермер поворачивает фольгу черной стороной вверх, для охлаждения — наоборот, белой. Не исключено, что эти действия тоже могут быть автоматизированы, в том числе и силами BoniRob.

России только предстоит решить проблему разрыва бизнеса и науки. Сделать это можно в том числе с помощью создания внутри крупных компаний соответствующей инфраструктуры для появления стартапов — по примеру Bosch. В России имеется серьезная исследовательская база в ряде специализированных областей, включая аэрокосмическую, а также господдержка инновационных разработок. Эти факторы способствуют успеху исследований в таких сферах, как электроника, вычислительные науки, гидро- и термодинамика, а также разработка электродвигателей и технологий энергосбережения. Кстати, именно поэтому Bosch продолжает активно поддерживать работу своего научно-технологического центра в Санкт-Петербурге: за последние пять лет в этот проект было вложено около 3,5 млн евро. Достижения российских ученых известны всему миру — однако им осталось научиться не только двигать науку вперед, но и создавать, а главное, выводить на рынок разработки «для жизни», инновационные продукты, направленные на удобство потребителей.

БЖ

ЦАРИ ГОРЫ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

«Начинали мы прямо здесь, с этого вагончика, — основатель компании «Кант» Даниил Виноградов указывает на небольшую бытовку, которая уже четверть века ютится на территории горнолыжного комплекса «Московские Альпы». — Таскали снежные пушки и сами занимались оснежением склонов, торговали оборудованием, здесь же переодевались и шли кататься». 25 лет назад Григорий Ариевич начал возводить в 12 километрах от Кремля искусственную гору в пойме реки Котловки, где был пустырь и располагалась стихийная свалка. Партнеры подготовили гору для катания, оснастили ее всей необходимой инфраструктурой, а заодно наладили мелкорозничную торговлю и оптовые поставки горнолыжного инвентаря. Позднее компания «Кант» открыла 10 спортивных магазинов.

Сегодня холдинг включает, помимо перечисленного, горнолыжную школу, фитнес-клуб, ресторан альпийской кухни, батутный комплекс, пункт проката инвентаря и сервисный центр. Формирование своеобразного «частного горнолыжного кластера» стало конкурентным преимуществом «Канта», уверены Ариевич и Виноградов. В высокий сезон между торговлей и спортивно-развлекательными услугами возникает понятная синергия: катающийся народ охотно посещает и пункт проката, и спортивный магазин, и ресторан. В низкий же сезон разные виды бизнеса «вытягивают» друг друга, помогая остаться на плаву. Обрастая, как снежный ком, новыми направлениями, компания становится все более мощной

На голом энтузиазме можно не только свернуть горы, но и возвести их. Это доказали заядлые лыжники Григорий Ариевич и Даниил Виноградов, в 1990-х построившие в московской промзоне спортивный горнолыжный комплекс. Вокруг искусственно насыпанной горы со временем вырос устойчивый многопрофильный бизнес: сегодня компания «Кант» продолжает развиваться «на свои», успешно маневрирует между кризисами и набирает скорость в розничной торговле спортивным инвентарем.

и устойчивой. Но главным импульсом,двигающим ее вперед, всегда оставалась искренняя и непреходящая любовь основателей к лыжному спорту.

Страсть к лыжам бизнес-партнеры передали по наследству своим детям. «Кант» — семейный бизнес: здесь работают члены двух семей, поделившие между собой разные сферы деятельности компании. У Даниила Виноградова два сына: Антон занимается в компании маркетингом и возглавляет торговое направление, Максим ведет закупки и текущее финансирование. Алексей Головизнин, зять Григория Ариевича, отвечает за оперативное управление. Дочь Ариевича Юлия занимается горнолыжной школой и рестораном «Шале».

Сами основатели постепенно отходят от дел. «Я понял: для того, чтобы быть спокойным за своих детей, нужно дать



Дорогу в бизнес сооснователь компании «Кант» Даниил Виноградов (на фото) в буквальном смысле накатал лыжами: любимое хобби помогло ему вместе с партнером Григорием Ариевичем построить компанию с оборотом в 1,46 млрд руб.*

* По данным сервиса Kartoteka.ru

им свободу для совершения смелых поступков и ошибок — и ответственность за их результаты», — рассуждает Даниил Виноградов.

ПОШЛИ В ГОРУ

Трудно судить о степени свободы, но смелости самим Григорию Ариевичу и Даниилу Виноградову в середине 1980-х было не занимать. Будущие партнеры по бизнесу познакомились на снегу: оба с детства тянулись к лыжне и заснеженным склонам, а Ариевич входил в президиум Горнолыжной федерации СССР и выполнил норматив кандидата в мастера спорта. До определенного времени лыжи оставались не более чем страстным хобби. Ариевич работал ведущим инженером в НИИ авиационных технологий в Нагорном районе Москвы. В конце 1980-х там строили метро — нынешнюю станцию «Нагорная»: свозили грунт, засыпали речку Котловку. Но воображение инженера рисовало на месте промзоны со свалкой совсем иные картины — горнолыжные склоны и подъемники. «Тогда это казалось фантастикой, — говорит Виноградов. — Здесь были неудобья страшные, дорог не было, от метро шла тропинка».

Ариевич продвигал реализацию «проекта мечты» несколько лет. В 1986 году ему удалось создать инициативную группу и построить первый склон и подъемники на местных холмах. Через какое-то время Ариевич и Виноградов попытались «вписаться» в объявленный в стране курс на рыночную экономику

и взять развитие территории в свои руки. В 1990 году они, уволившись с основной работы, создали малое предприятие «Кант» (кант — ребро лыжи) и получили в долгосрочную аренду от столичного правительства клочок земли в 0,8 га под строительство лыжного спорткомплекса. Контракт предусматривал обустройство «Кантом» территории почти в 60 га. «Земли были государственные, но свободные и неприглядные, — говорит Виноградов. — Власти только радовались, что кто-то вызвался доводить их до ума». Но поначалу проект казался неподъемным — тем более что свободных средств на его воплощение не было.

В 1990 году знакомый лыжник предложил им участвовать в закупках за границей горнолыжного инвентаря — ботинок марки Salomon Sports (с 1997 года — Adidas-Salomon), одного из старейших и крупнейших в мире производителей горнолыжного оборудования. После нескольких поставок Ариевич и Виноградов стали закупать лыжи и ботинки и у других крупных оптовиков и реализовывать их на своей территории на Нагорной. «Тут уже и не выведешь строгую причинно-следственную связь, — рассуждает Даниил Виноградов. — То ли мы искали деньги на обустройство горнолыжной базы — и поэтому занялись торговлей, то ли просто ухватились за возможность распространять в массы горнолыжный инвентарь, которого нам самим страшно не хватало все эти годы».

— К нам приезжал специалист из Франции, — продолжает Виноградов, — и удивлялся: говорил, нас можно занести

в Книгу рекордов Гиннеса, потому что мы продаем товара с квадратного метра больше, чем в любом магазине в Европе. А мы продавали не с квадратного, а с кубического метра: у нас на потолке были закреплены горнолыжные палки.

Громоздкий горнолыжный инвентарь пытались затейливо разместить в той самой легендарной «бытовке» площадью в 15 кв. метров. С годами товар раскупали все бойчее. Рынок горнолыжного оборудования и инвентаря удваивался в оборотах практически каждые три года. Половину прибыли от торгового направления Виноградов и Ариевич направляли на создание горнолыжной базы, которая с аппетитом «съедала» инвестиции: без денег склоны в буквальном смысле росли бы травой.

Четкая специализация и доскональное знание товара спасли маленькую частную компанию лыжников-фанатиков от лобового столкновения с сетями спорттоваров, которые в самом начале 2000-х одна за другой открывались в Москве. Эти факторы оказались настолько значимы, что «Кант» даже стал партнером сетей в качестве оптового поставщика.

ПРОДАВЦЫ СНЕГА

«Холмы от природы были высотой с девятиэтажку, около 30 метров; все остальное пришлось насыпать самим», — рассказывает Виноградов. Сейчас перепад высот «Московских Альп» — 55 метров. За землю, к счастью, платить не пришлось. «Внутри холма «похоронен» бассейн «Москва», — продолжает экскурс в историю Виноградов. — Когда его разрушили, то землю свезли сюда». Организация, которая ломала бассейн и делала котлован под Храм Христа Спасителя, бесплатно привозила грунт и помогла с его утробкой. Но усилий все равно потребовалось немало. Нужно было постоянно, в каждодневном режиме отслеживать процессы на площадке. «Если мы в какой-то момент переставали контролировать строителей, то за два дня площадка беспорядочно засыпалась кучами земли», — говорит Виноградов. Грунтовое покрытие выравнивали, поставили подъемники, оснежили его с помощью специальных пушек.

В горнолыжный комплекс вкладывали только половину общей прибыли «Канта» ради подстраховки: партнеры не могли инвестировать в долгую. «Мы вкладывали ровно столько денег, сколько могли вернуть в течение года», — рассказывает Виноградов. — В том числе потому, что нам в любой момент могли сказать, что «нас здесь не стояло». Долгосрочная аренда давала хоть и определенную, но далеко не стопроцентную уверенность. Было ясно: чем более благоустроенной становится территория, тем выше вероятность,

что объявятся желающие претендовать на нее. Вскоре именно это и произошло. В 2001 году государство попыталось «забрать гору обратно». Когда готовилось первое постановление о развитии горнолыжного спорта в Москве, управление и эксплуатацию «Московских Альп» решили передать некой госструктуре. Сохранить базу удалось благодаря положительной позиции мэрии. В 2005 году столица повторила попытку, но «Канту» вновь удалось отстоять свои права. Горнолыжный комплекс «Кант» сегодня состоит из 13 склонов; в прошлом году на его склонах прошли обучение более 7 тыс. человек, а посетили — более 100 тысяч. По словам Максима Виноградова, который «унаследовал» от отца функции финансового директора, этот объект сегодня стоит, по грубым прикидкам, от 10 до 15 млн долларов — включая школу катания и всю инфраструктуру. Золотых гор своим владельцам горнолыжная база не сулит. На протяжении первых десяти недель горнолыжного сезона она работает только на то, чтобы окупить затраты по подготовке к открытию. На одно напыление снега из снежных пушек уходит около 200 тыс. евро в сезон. А сезон в среднем длится всего 14 недель; в идеальном случае — 17 (120 дней; такое было за историю «Канта» лишь однажды). Пики посещаемости контролировать и сглаживать трудно: энтузиазм у лыжников возникает обычно в начале зимы, а потом сходит на нет. Продажи горнолыжного инвентаря в день первого снегопада тоже резко увеличиваются — вдвое. Но после первой порции впечатлений лыжники остывают, и тут уже нужно прилагать усилия, чтобы поддерживать посещаемость комплекса. Однажды «Кант» напылил склоны снегом 20 октября, когда резко похолодало, но официальный сезон еще не открылся. Посетители испробовали лыжню, а через неделю, когда потеплело, склоны очистили от снега под катание на роликах — и через месяц напылили еще раз. Но такой трюк повторить удается не всегда. Если в январе идет дождь, гора с трудом «выкатывается» в ноль. Если зима «приличная», картина иная. «Но мы уже поняли, — делится Даниил Виноградов, — что на одну хорошую зиму приходится одна отвратительная и две средненьких».

НИШЕВЫЕ КРЕПЛЕНИЯ

Пусть «экономика горы» на поверку оказалась довольно нестабильной, зато торговый бизнес «Канта» чувствовал себя вполне уверенно. За 20 лет оптовая торговля стала самым прибыльным направлением деятельности компании. Стартовав на почти свободном от конкурентов рынке, компания быстро вышла на лидерские позиции и наладила связи с большинством поставщиков горнолыжной амуниции. В «Канте» понимали, что потребителю нужен мультибрендовый, максимально широкий ассортимент лыж, — и готовы были его предоставить. К тому же продавцы, будучи сами лыжниками-фанатиками, глубоко понимали специфику своего товара и охотно консультировали покупателей.

Именно четкая специализация и знание товара в дальнейшем спасли компанию от лобового столкновения с сетями спорттоваров, которые в самом начале 2000-х одна за другой открывались в Москве. Эти факторы оказались настолько значимы, что «Кант» даже стал партнером сетей в качестве оптового поставщика. Компания поставляла лыжи в «Кеттлер» и «Спортмастер» — но при этом через свой магазин на Нагорной продавала больше горных лыж, чем все

московские точки «Спортмастера». Впрочем, при работе с сетями вскрылся острый момент: крупные ритейлеры были ориентированы на самого массового потребителя — и узкоспециализированная или профессиональная продукция до конечного пользователя попросту не доходила. Виноградов и Ариевич решили, что пора активнее развивать розницу.

Чтобы не распыляться, партнеры выбрали шесть товарных категорий, в которых были экспертами и могли держать широкий ассортимент: зимой — горнолыжная амуниция, беговые лыжи, сноуборды, летом — велосипеды, ролики, outdoor-инвентарь... Все, что может пригодиться туристу или любителю и для шашлыков на природе, и для восхождения на Эверест. В качестве продавцов привлекали таких же, как сами, «людей с горящими глазами» — друзей и знакомых, заядлых лыжников. Попытки уйти в сторону не увенчались успехом: «Кант», к примеру, пробовал продавать теннисные ракетки (в мире есть производители спортивного инвентаря, которые делают и горные лыжи, и ракетки), но в компании быстро поняли, что не выйдут на тот уровень, когда у них могли бы закупаться профессионалы. «Не взлетела» и тема дайвинга: закупленное оборудование, которое «не пошло», пришлось потом распродавать пять лет. Появление в ассортименте новой товарной категории — прямой признак того, что «Кант» обзавелся «правильным» человеком, который бы этой категорией занимался. Так, недавно компания начала продавать специальные кроссовки для бега; на это решение ее подвинул лыжник Манук Манукян, который является и постоянным участником беговых марафонов. Однако главной компетенцией «Канта» остаются горные лыжи: брендов производителей не так много, можно без труда охватить весь сегмент. По собственным оценкам, компания входит в тройку лидеров по объемам продаж горных лыж и сноубордов.

Пожалуй, самую яркую ошибку выхода в те сферы бизнеса, в которых у «Канта» не хватает экспертных знаний, допустили в 2005 году. Тогда сыновья Даниила Виноградова приняли решение заняться не только торговлей, но и производством — и купили 30% акций карельской фабрики «Карьяла», выпускавшей беговые лыжи. Были планы производить на фабрике до 300 тысяч пар лыж в год — на тот момент половину рынка. Но бизнес оказался бесперспективным. «Причин много, — уклончиво отвечает Антон Виноградов. — Но главное в том, что мы не смогли сфокусироваться. Производство и продажи все-таки слишком разные вещи». Свою роль, возможно, сыграло и неправильное позиционирование продукции. Компания вывела на рынок собственный бренд беговых лыж Magretti — дешевые изделия невысокого качества. Но оказалось, что на беговые лыжи нижнего ценового сегмента спроса нет: потребитель ориентируется на европейский товар, за который готов заплатить больше.

РОЗНИЧНЫЙ СЛАЛОМ

Выход в розницу не переломил общей структуры прибыли «Канта»: компания по-прежнему получает до 75% от оптовой торговли. Да и развитие сети розничных магазинов быстро приостановилось. «Мы не стали делать большую сеть, чтобы снизить риски, — поясняет Даниил Виноградов. — Решили, что можем не справиться с организационными вопросами». К тому же сохранять оборот в рознице удавалось только за счет агрессивного маркетинга: компания постоянно снижает цены

и проводит разнообразные акции для стимулирования спроса. Кроме этого, рецессия спровоцировала «Кант» открыть на сайте комиссионный магазин, где можно недорого прикупить «бывшие в употреблении» лыжи и ботинки.

К 2015 году оборот оптовой торговли компании увеличился в десять раз по сравнению с началом деятельности. Сегодня она представляет 65 мировых брендов, а ее продукция реализуется через сильную сеть торговых представительств в регионах. Тем не менее «Канту» в ближайшем будущем все равно предстоит переориентироваться на розничную торговлю. Как и в 2008 году, по опыту кризис ударил сильнее всего: спрос падает, магазины закрываются, дилеры уходят с рынка. К тому же «Кант», по словам Антона Виноградова, сотрудничает уже с 80% клиентов на оптовом рынке, и дальше ему расти проблематично (в кризисное время новые клиенты появляются редко).

Что касается розницы, то здесь придется работать с другим «узким местом» — присутствием на рынке: открывать новые магазины, увеличивать доходность существующих и снижать издержки. «Самая важная задача для нас сегодня — повысить оборачиваемость товара и денег», — говорит Антон Виноградов. С этой целью компания меняет формат розничных магазинов. В частности, новые точки гораздо меньше по площади — 70 кв. метров, хотя раньше они занимали около 2 000 кв. метров.

К потребителям «Кант» идет двумя путями. Во-первых, активно осваивает горнолыжные курорты Сочи, где сконцентрирована целевая платежеспособная аудитория. Компания открывает сразу несколько магазинов на горнолыжных станциях, чтобы быть максимально доступной для клиентов: курортники не станут специально ездить в отдаленный магазин за инвентарем, перчатками или лыжными палками. Розничные точки заодно станут пунктами выдачи заказов из интернет-магазина. Первый магазин (вместе с горнолыжной школой и пунктом проката) уже отработал в прошлом сезоне на Розе Хутор, а в этом сезоне запланировано открытие еще четырех — в зоне Красной Поляны. Даниил Виноградов признается, что проект рискованный. Затраты составили несколько миллионов рублей без учета товарного запаса. Это намного дороже открытия магазина в Москве. Дороговизна объясняется большим транспортным плечом, да и торговые площади в Красной Поляне не дешевле, чем в столице. Окупаться же магазин начнет только через год — тогда и можно будет подвести какие-то итоги.

Во-вторых, компания взялась за развитие сети монобрендовых магазинов Biff в торговых центрах: они продают оригинальные многофункциональные головные уборы, которые можно использовать как шапку, шарф, бандану или маску. В торговые центры «Кант» выходит впервые, и неспроста: сейчас там можно получить хорошие условия аренды. В опте и магазинах компании продукция Biff продается неплохо. Чтобы продажи в розничных магазинах приблизились к оптовому, нужно открыть с сотню точек, говорит Антон Виноградов.

Постоянный поиск баланса между оптовой и розничной торговлей, подкрепленный доходами от дополнительных направлений деятельности, — то, что позволяет «Канту» довольно безболезненно справляться с сезонностью, и с кризисами. Как лыжник, объезжающий флажки на трассе, бизнес компании кренится то влево, то вправо — но равновесия, похоже, не теряет.

БЖ

ТЕВЬЕ- РОК-Н-РОЛЛЫЩИК

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Игорь Сандлер — из тех «лириков», которые на самом деле твердо стоят на ногах и умеют зарабатывать деньги. «Переквалифицироваться» из музыкантов в бизнесмены ему было несложно: коммерческая жилка проявлялась в нем с самого детства вместе с творческими способностями. История его первого заработка похожа на анекдот о помытом и выгодно проданном яблоке: когда Игорю было девять лет, знакомый мальчик продал ему за 30 копеек фотографию обожаемых «Битлов». Сандлер с отцовской помощью «перифотграфировал» ее в кладовке, сделав 20 снимков лучшего качества. Каждый он продал по 15 копеек, заработав в итоге три рубля. А во время учебы на дирижерском факультете Саратовской консерватории он промышлял фарцовкой — приторговывал по случаю музыкальной аппаратурой. Даже с группой Бари Алибасова «Интеграл», прибывшей в 1977 году в Саратов на гастроли, Сандлер познакомился благодаря деловой хватке. «Интеграл» приехал в местную филармонию без клавишника, а Игорь, встретившись с музыкантами в частном порядке, похвастал сразу четырьмя клавишными инструментами, ввоз которых на территорию СССР считался контрабандой. Алибасов немедленно предложил ему присоединиться к группе, что тот и сделал.

Путь от карьеры рок-звезды к производству кошерной и премиальной продукции Игорь Сандлер, музыкант и предприниматель, проделал за 20 лет. В 1990-е годы бывший участник легендарной рок-группы «Интеграл» был фактически вынужден заняться бизнесом. Начав с распространенной схемы «купи-продай», он постепенно пришел к производству: делал первые на рынке сырки со сгущенкой и создал молочный бренд «Тевье-молочник», на который некоторые потребители в буквальном смысле молятся.

Четыре года в «Интеграле» кардинально изменили жизнь Сандлера: он поколесил по стране, свылся с ролью рок-звезды и поверил в то, что способен на революционные поступки — как в музыке, так и в бизнесе. Но начал почему-то с революционной стрижки. «Я еще в 1980 году побрился наголо — почти первым в СССР, — хвалится он. — До меня публичными лысыми фигурами были только Хрущев и «красный командир»



«Молочник от рок-н-ролла»
Игорь Сандлер свершил на рынке
небольшую революцию, первым
в России начав производить
кошерные молочные продукты

Котовский. Я первым сломал стереотип: раньше все хиппи ходили только с длинными волосами». Действительно, Сандлер эпатировал публику и удивил товарищей по «Интегралу», выйдя однажды на сцену бритым «под ноль». Создатель группы Бари Алибасов даже сделал из этого шоу, придумав всей группе инопланетные костюмы. У Игоря на голове были закреплены светоотражатели, которые подсвечивали лысину, отражая лучи стробоскопов. Так он и выступал — со светящейся головой и сачком в руках.

Покинув «Интеграл» в 1982 году, Сандлер попробовал заниматься собственной творческой карьерой — собрал группу «Индекс-398», игравшую первый в Союзе симфонический рок, начал появляться в эпизодических ролях в кино и мюзиклах... Воспользовавшись моментом, уехал в Англию — играть рок-н-ролл в составе созданной им англо-русской группы RedRock. Вернувшись в Россию в начале 1990-х, в музыке Сандлер разочаровался — решил, что не сможет собрать достойную рок-группу в условиях повсеместного засилья «попсы». Пришлось придумывать себе новое занятие; им стал бизнес. Сейчас музыкант называет годы своего становления в качестве бизнесмена не иначе как «черной полосой» и жалуется на слишком скучную жизнь. Между тем даже к предпринима-

тельскому «бремени» Игорь подходил с завидной выдумкой и эпатажем — «по-рок-н-рольному».

ВПЕРЕДИ ПЛАНЕТЫ ВСЕЙ

Концерты в Великобритании позволили Игорю Сандлеру сколотить кое-какой стартовый капитал, а заодно подсмотреть пару любопытных бизнес-идей, которые он и принялся воплощать в России. Например, на отечественном рынке совсем не было соков в удобной бумажной упаковке — только в стеклянных банках. Сандлера не смущало, что он ничего не смыслит в технологиях пищевой промышленности: он приобрел оборудование по производству упаковки Pure-Pak, договорился со знакомым — директором Останкинского молочного комбината — и запустил на мощностях предприятия собственную линию по производству соков.

Но это была разведка боем: главным Сандлер считал ввязаться в «сражение». Партнеры активно нарабатывали «неформальные связи»: сдружились с директорами нескольких московских молочных заводов, ездили с ними на рыбалку и охоту. Затем стали оптом возить на заводы ингредиенты для молочной продукции — сухое молоко с Украины, изюм «Султан» для творожной массы из Турции. Освоив механизм

импорта заграничного продовольствия, Игорь несколько лет экспериментировал с торговлей различными товарами, которые, как ему казалось, могут «зазвучать» на российском рынке, — маргарином для бутербродов, колбасой, йогуртами... Однако молочная промышленность оставалась в приоритете. Сандлер с партнером вполне грамотно с точки зрения бизнес-стратегии стали осваивать смежные ниши: от продуктов для молочной промышленности — к упаковке. В середине 1990-х закупили в Англии технологическое оборудование, привезли его на Саратовский авиационный завод (там работал отец Игоря, в свое время изготовивший часть музыкальной аппаратуры для «Интеграла») и с помощью тамошних инженеров разобрали все до винтика. Поняв английское устройство, наладили выпуск его точной копии и стали поставлять молочным заводам.

Примерно тогда же предприниматель решил расширить свое производство продуктов питания — делать пряники с начинкой. В этом он тоже оказался первым в стране. На рынке имелся далекий аналог — тульский пряник с начинкой, но Сандлер привнес свои новшества: на японском оборудовании фирмы Rheon, которая специализируется на автоматизации производства продуктов с начинкой, он начал выпускать линейку пряников Sweet Dream. Название придумал сам — решил постигать азы маркетинга и нейминга. Производство разместили на хлебокомбинате в Зеленограде. У Игоря, кроме того, хорошо получалось налаживать бизнес-связи. К примеру, с японцами сработались крепко: с 1998 года Сандлер и его партнер стали эксклюзивно дистрибутировать в России оборудование Rheon и продолжают этим заниматься до сих пор.

МИРУ — СЫР

За упорство в познании продуктового рынка и пристрастий россиян Игорь Сандлер был вознагражден «сладким призом». Он вовремя напал на нишу глазированных сырков — уникального по своей популярности на российском рынке продукта. Это наш феномен: ни в одной стране мира эти «конфеты» из творога в шоколадной глазури не «выстрелили» так сильно. Возможно, потому что россияне традиционно любят творог. Еще в 1998 году, задолго до того как рынок глазированных сырков в России сформировался и был поделен крупными игроками, Сандлер нашел инвесторов, которые согласились вложить \$150 тыс. в это производство. Линии, на которых делали пряники, переоборудовали под выпуск сырков.

Сырки под брендом «Зебра» от предшественников отличались наличием «стержня» — разнообразных начинок: халва, джемы, сгущенка... Сначала выпускали почти 40 наименований, но потом подсократили линейку: все равно сырки со сгущенкой занимали 60% производства. Вскоре Сандлер перенес производство на завод «Коломнамоллпром», а потом полностью выкупил его. Несколько лет сырки «Зебра» продавались влет — до 600 тонн в месяц. Магазины, что называется, «стояли в очередь». На рынке тогда стали закрепляться торговые сети, и вот тут произошла осечка: с ними предприниматель не смог договориться. Он не стал мириться с условиями по отсрочке платежей, «хлопнул дверью» — и дорого заплатил впоследствии за эту ошибку: в дальнейшем за вход в сетевой ритейл ему пришлось платить втридорога.

В начале 2000-х сырки стали делать уже десятки предприятий, в сегмент выдвинулись крупные компании. Почти половину его забрал «Ростагроэкспорт». Примерно в 2002 году, когда на рынок вышли гиганты «Данон» и «Вимм-Билль-Данн», он наполнился и стал снижаться в физических объемах. Цены на сырки начали падать: в среднем в рознице они продавались по пять рублей, а у Сандлера только себестоимость составляла четыре с половиной. «Конкуренты стали класть в сырки всякую дрянь: растительные жиры, ароматизаторы, стабилизаторы... — возмущается Игорь. — Корова там и рядом не пробегала». Бизнес срочно нужно было «пересчитать», придумав ему новую аранжировку.

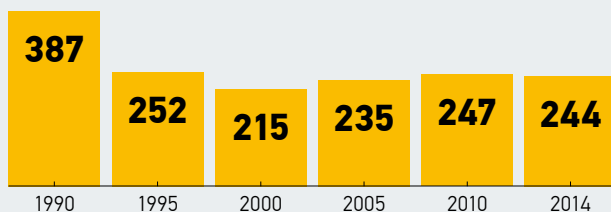
СКРИПАЧ НА КРЫШЕ

«Я пошел в бизнесе особым путем, — говорит Сандлер. — Взял и поднял вдвое цену — до пятнадцати рублей — и написал на упаковке luxury¹. Не стал ухудшать качество своей продукции». С 2004 года сырки начали выпускаться в рамках нового бренда «Тевье-молочник», названного по имени героя рассказов Шолом-Алейхема. Помимо довольно очевидной идеи выпуска «премиального» продукта, бизнесмен решил сделать ставку на «эксклюзивную молочку» — кошерную², которой тогда на российском рынке не было вообще.

1 От англ. «премиальный продукт».

2 Продукция, приготовленная в соответствии с кашрутом — сводом ритуальных правил в иудаизме, определяющим соответствие пищи требованиям религиозных канон.

Потребление молока и молочных продуктов в РФ (кг/год в расчете на человека)



Источник: Росстат

Производство молочных продуктов в РФ

2013
11,6
МЛН ТОНН

2014
10,7
МЛН ТОНН

Источники: РБК, Минсельхоз

На первом этапе рынок сбыта для «Тевье» был ограничен ортодоксальными евреями; на широкого потребителя, в торговые сети, стали выходить лишь через пять лет. Все это время Игорь Сандлер верил, что рано или поздно продукт перерастет свою узкую нишу: в США и Европе 80% потребляющих кошерную «молочку» не относятся к одной, строго определенной религиозной или этнической группе, а просто ценят качественную и здоровую еду. К счастью, со временем удалось договориться о поставках «Тевье» с розничными сетями: бренд попал в «Перекресток», «Седьмой Континент» и «Азбуку Вкуса». «Тевье» имеет и региональный охват, продаваясь в 80 городах. Завод производит 30–40 тонн продукции в сутки. Для сравнения: суточные объемы крупных региональных молокозаводов — 300–600 тонн. Зато «Тевье-молочник» стал поставщиком администрации президента, что позволило писать на упаковке «Поставщик императорского двора». Здесь Сандлеру помогло не только качество продукта, но и связи: один хороший знакомый устроился в администрацию президента на работу и «подсобил».

«Императорский двор» всплыл не случайно. Глава «Тевье» вообще не жалеет пафоса в отношении упаковки: все его продукты завернуты в «богатую» желто-золотую бумагу («Цвет солнца психологически притягивает покупателей», — замечает Игорь), а вместо благодатных лужаек, коров и бабушек на этикетке нарисована скрипка. «Потому что у меня философия такая, — комментирует Сандлер. — Скрипка — первый инструмент в оркестре, а молоко — первый продукт, который в жизни потребляет человек». Чтобы соблюдать требования кашрута, предприниматель умудрился договориться с поставщиками молока — ФГУП «Непецино» и агрокомплексом «Воскресенский» — о «внедрении» на производство двух раввинов. Один из них живет на ферме, откуда поставляется молоко для производства «Тевье», второй постоянно находится на заводе «Коломнамолпром». На ферме раввин встает в пять утра и наблюдает за дойкой молока — следит, чтобы у коров было чистое вымя, чтобы корма не содержали запрещенных по кашруту добавок, чтобы чистым было оборудование для дойки, чтобы само молоко не смешивалось с сомнительными ингредиентами... Он лично ставит пломбу на молоковоз, который едет на перерабатывающий завод. Второй раввин круглосуточно находится на заводе: он принимает партию сырого молока и контролирует весь ход изготовления продукции, проверяя, чтобы технология соответствовала требованиям кашрута. Готовую продукцию раввин благословляет, а весь процесс сопровождается молитвами.

За участие раввинов в производстве приходится платить. В целом кошерность увеличивает себестоимость на 10–20%. При этом на продукты «Тевье» делается почти стопроцентная наценка. Ценообразование связано с небольшими сроками хранения и, как следствие, высоким уровнем возвратов из ритейла — от 10 до 40%. Самые большие возвраты — по молоку, которое скидает за 4–5 дней.

Этим летом выручка сильно просела, признается Сандлер: «Провалился средний класс, среди потребителей кошерного продукта остались только богачи и евреи». Ответный шаг был очевиден: вывести на рынок

более дешевую линейку продукции. Предприниматель уже разработал упаковку и придумал название — «Наши времена». Производство разместится на том же заводе «Коломнамолпром», дополнительно инвестировать пришлось только в линию по производству йогуртов. Да и схема дистрибуции будет почти та же — правда, теперь Сандлер надеется войти и в сети экономсегмента. От кошерности в новой линейке пришлось отказаться. «Стараемся сокращать какие-то затраты, но качество и сроки годности останутся почти такими же, как у «Тевье», — обещает глава компании.

Несмотря на текущие бизнес-планы, Игорь Сандлер продолжает ностальгировать по своему рок-н-рольному прошлому. По мере сил он сегодня тратит заработанные в молочном бизнесе деньги на музыку: поддерживает молодых музыкантов, спонсирует рок-фестивали и мюзиклы, открыл продюсерский центр имени себя — пока чисто дотационный проект. «Я выжил в бизнесе, но это не мое дело», — повторяет Игорь. И уверяет, что когда-нибудь продаст все свои активы — и сосредоточится на музыке. Хотя не исключено, что и на ней он отыщет способ заработать.

БЖ



freshdoc
Конструктор документов

FreshDoc.ru
задает вам
простые вопросы,
отвечая на которые,
ВЫ СОЗДАЕТЕ
нужный вам договор,
доверенность, приказ

ДО 1 ЯНВАРЯ

СКИДКА
50%

для читателей
Бизнес-журнала

по промокоду: **DECADOC**
на freshdoc.ru/promo-bj

Реклама

ПОПАЛ В ТОЧКУ

Ратмир Тимашев — один из самых известных и успешных IT-бизнесменов в России, бизнес которого, как ни парадоксально, на 96,5% является зарубежным. Переехав на учебу в США, он сумел с нуля построить там международную софтверную компанию Veeam Software, оборот которой по итогам 2015 года, как ожидается, приблизится к \$500 млн. Впрочем, о родине он не забывает ни на минуту и верит в то, что именно в России разрабатываются лучшие программные продукты. С 2005 года Тимашев занимается выводом российских разработок на мировой рынок с помощью собственного венчурного фонда ABRT, в портфеле которого интернет-магазин KupiVIP, сервис онлайн-бронирования отелей по всему миру OktoGo.ru и другие проекты. О том, каково это — начинать бизнес «с чистого листа» в США, как добиться успеха и стоит ли сейчас заниматься венчурными инвестициями в России, основатель и президент Veeam Software Ратмир Тимашев поведал «Бизнес-журналу» в трех монологах.

МОНОЛОГ ПЕРВЫЙ. О ТОМ, КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Я всегда был активным человеком. Приехал поступать в Московский физико-технический институт из Уфы. Пробовал дважды: с первого раза недобрал баллов, зато на следующий год перевелся в Физтех со второго курса Уфимского авиационного института. Во времена перестройки протянуть месяц на одной стипендии уже было невозможно, а потому зарабатывать на жизнь начал еще студентом. Сначала в стройотрядах, потом в ремонтно-строительном кооперативе. Денег, заработанных за лето, хватало потом

на весь год. За это время открыл в себе хорошие предпринимательские способности и понял, что мне это нравится. В 1991 году я был твердо уверен, что смогу построить самостоятельный бизнес в России. Будучи уже аспирантом МФТИ, из любопытства подал документы в несколько американских вузов — и тут же получил приглашение от Университета штата Огайо. Уезжая в США в 1992-м, думал: наберусь года за два-три у капиталистов ума-разума и вернусь «делать бизнес». Но жизнь в Америке затянула. В 1995-м получил степень магистра по химической физике и гринкарту. Свое дело начал с продажи компьютерных комплектующих — естественно, в Москву. Здесь, в США, у меня были хорошие отношения с местными дистрибьюторами, а там, в России, — огромный и пока еще свободный рынок сбыта и друзья, занимавшиеся сборкой компьютеров. Товарооборот стал составлять примерно \$100 000 в месяц. При этом я каждый месяц получал новые каталоги с десятками тысяч наименований товаров от Ingram Micro, Mergysell, Techdata. И вот тогда я подумал: а почему бы не сделать интернет-магазин (а онлайн-коммерция тогда только-только зарождалась) и не продавать эти детали онлайн?

Я знал, что в технической части мне может помочь мой друг, однокурсник и сосед по комнате в общежитии МФТИ Андрей Баронов, и пригласил его приехать ко мне в Америку. Очень скоро мы организовали все так, чтобы поступающие заказы автоматически пересылались к дистрибьюторам, а те напрямую отправляли детали заказчику. Нам больше не нужны были склады, логистика и т. д. Правда, денег на рекламу все равно не было. Чтобы привлечь посетителей в наш магазин, приходилось изобретать оригинальные

Предприниматель
Ратмир Тимашев
построил
международный
софтверный бизнес
с оборотом в
\$389 млн



для того времени маркетинговые уловки, проще говоря — спамить. Тогда еще не было социальных сетей и форумов, а были «новостные группы», куда пользователи могут присылать сообщения. И у каждой имелся свой модератор, который вручную блокировал рекламу. Приходилось изобретать всякие творческие способы обхода этой блокировки. Поэтому я часто называю себя одним из первых в мире интернет-торговцев и спамеров.

Через год интернет-магазин мы все-таки забросили. Скажу, наверное, шаблонную фразу, но он опередил время. В технологической отрасли это очень важно — попасть в точку: не слишком рано и не слишком поздно. Я сам первую продажу онлайн совершил в 1996 году, а покупку — только в 1999-м. К тому же у нас с Андреем, ставшим моим бизнес-партнером, появился другой, более перспективный проект. Наш интернет-магазин был построен на тогда еще новой операционной платформе Microsoft Windows NT, в которой Андрей успел досконально разобраться. Он начал писать разные утилиты для администрирования Windows NT. Интерес к таким программам стал расти экспоненциально, и я понял, что это хороший бизнес. От продажи этих продуктов мы стали получать доходы больше, чем от онлайн-торговли.

МОНОЛОГ ВТОРОЙ. О ПОИСКАХ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Разрабатывая интернет-магазин по продаже компьютерных комплектующих, мы даже и представить себе не могли, что это приведет к созданию компании Aelita Software и ее последующей продаже в 2004 году главному конкуренту — Quest Software (сегодня — часть DELL) — за \$115 млн.

Этот стартап рос очень быстро. В 1997 году нам удалось продать утилит на \$200 000, в 1998-м — на \$1,5 млн. К моменту продажи Aelita Software вышла на обороты в \$30 млн. К тому моменту Андрей стал одним из лучших в мире программистов, а я — отличным маркетологом.

Из опыта «раскрутки» своей первой компании мы извлекли главный урок: чтобы стать успешными, нужны две вещи. Первая — найти горячий рынок, который «взорвется» в ближайшие пять лет, и прийти в него на достаточно ранней стадии. При организации нового бизнеса, повторю, нужно опять же «попасть в точку» — выбирать те сегменты рынка, которые будут расти в ближайшее время. К примеру, в 2006 году, когда мы основали свою нынешнюю компанию Veeam Software, для нас было очевидно, что виртуализация — это очень перспективный сегмент ИТ-рынка, который в скором времени «взорвется». Вторая — создать гениальный продукт. Сначала мы выпускали несколько различных продуктов, предназначенных для репликации, конфигурации и мониторинга виртуальных ИТ-инфраструктур. В настоящий момент продолжаем создавать решения для контроля и управления виртуальной средой, однако делаем основной упор на технологии бэкапа. Как результат, в 2014 году выручка Veeam Software составила \$389 млн, и сейчас

компания лидирует на рынке программного обеспечения для управления виртуальной инфраструктурой VMware и Microsoft. Под защитой наших решений сегодня находится более 10 млн виртуальных машин, программное обеспечение Veeam используют 168 тыс. заказчиков в 200 странах, а в партнерскую сеть входит 34 тыс. компаний. Российский рынок в общем объеме бизнеса занимает небольшую долю — около 3,5%; более 80% продаж примерно поровну приходится на США и Европу. При этом Россия играет очень важную роль в нашем бизнесе: разработка программного обеспечения в основном ведется в Санкт-Петербурге, где у нас трудятся 160 программистов.

Кстати, центр разработки в 2006 году создал Андрей Баронов: он вернулся в Россию, а я остался в США с продавцами и маркетологами. Притом что юридически мы швейцарская компания, а фактически — международная. И — да, программы мы пишем в России. Потому что считаем русских программистов самыми лучшими. Но это и не важно, где пишутся программы — в России, Индии, Китае или в США. Важно понять, что нужно рынку и какую именно программу требуется написать, придумать архитектуру программы и метод продвижения.

МОНОЛОГ ТРЕТИЙ. О МЕТОДЕ ВЕНЧУРНЫХ ПРОБ И ОШИБОК

Инвестировать в перспективные проекты в области программного обеспечения и интернета мы начали еще в 2005-м — за год до создания Veeam Software, учредив венчурный фонд ABRT (название состоит из инициалов Андрея Баронова и Ратмира Тимашева. — Прим. «Бизнес-журнала»). Первым делом мы начали искать компании, бизнес-модель которых похожа на нашу: программный продукт должен разрабатываться в России, но быть конкурентоспособным на мировом рынке.

Когда мы только начинали заниматься этой деятельностью, то полагались исключительно на чутье. Мы инвестировали несколько миллионов долларов в классные, как казалось, идеи, но быстро прогорали. Первые неудачи научили нас, что любое инвестирование, особенно в компанию на ранней стадии развития, — это тяжелый и суперрисковый бизнес, требующий серьезного, профессионального подхода к оценке идей. Венчурный бизнес так и не стал нашим основным доходом: это скорее что-то вроде хобби. Зачем нам, метафорически говоря, 10% в 10 небоскребах, когда проще и выгоднее построить одну, но свою высотку? Именно поэтому год назад мы приняли решение отказаться от работы с российскими проектами напрямую и входим в них только через другие фонды, в капитале которых участвуем: так безопаснее и менее хлопотно. К тому же сейчас мы инвестируем в компании на более поздней стадии. К слову, в нынешней ситуации и многие зарубежные фонды рассматривают инвестиции в российские проекты как рискованные.

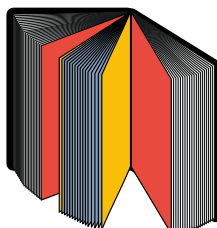
БЖ

Записал Андрей Москаленко

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 15 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратен 16 страницам):

- **80-112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;
- **16-48** локальных полос, которые готовит местная региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и местных компаниях.



Локальные полосы имеют собственную нумерацию и располагаются между 48 и 49 федеральными страницами. Кроме того, локализованная версия журнала может иметь уникальные первую и четвертую обложку, вторую и третью обложки делает федеральная редакция.

Таким образом, локализованная версия «Бизнес-журнала» — это качественный деловой журнал, в котором сбалансированно представлены как общефедеральные, так и локальные материалы и который, как правило, не имеет аналогов на местном рынке.

Возможен кобрендинг между нашим и уже существующим вашим изданием. Например, так — Бизнес-журнал «[Название вашего существующего журнала]».



Выпуском локализованных версий «Бизнес-журнала» занимаются региональные партнеры, заключившие с федеральной редакцией лицензионное и/или агентское соглашение в зависимости от выбранного статуса (иногда эту модель организации общефедеральной сети называют франшизой, но в нашем случае это не совсем точный термин), а именно:

- статуса полноценного издателя локализованной версии журнала;
- статуса рекламного агентства, имеющего эксклюзивные права на продажу рекламы в локализованную версию журнала.

В первом случае (в качестве полноценного издателя) региональный партнер полностью определяет стратегию и позиционирование журнала на местном рынке, его целевую аудиторию, содержание, систему распространения, тарифную политику. Он сам формирует редакцию, службы распространения и сбора рекламы. Выступая только в качестве рекламного агентства, региональный партнер занимается лишь сбором рекламы на локальные полосы. Созданием контента и распространением журнала на местном рынке занимается федеральная редакция и ее местные представители.

Распределение функций между федеральной редакцией и региональным партнером:

Функция	Издатель	Агентство
Создание контента	Да	Нет
Распространение	Да	Нет
Продажа рекламы	Да	Да
Продвижение издания на местном рынке	По согласованию	

Минимальный возможный тираж локализованной версии — 1000 экз., верхнего порога нет. Печать всех версий журнала осуществляется централизованно федеральной редакцией в Финляндии на основе заказов региональных партнеров, что позволяет обеспечить разумные цены на печать при едином высоком качестве полиграфии вне зависимости от региона. Локализованные версии, как правило, распространяются бесплатно: адресно по почте или курьерами или через стойки, установленные в центрах деловой и общественной жизни. Некоторые региональные издатели организуют подписку на журнал и входят в розничные сети.

Региональным партнером «Бизнес-журнала» могут стать как уже существующие редакции, издатели, распространители или рекламные агентства, так и вновь созданные организации и даже частные лица в статусе индивидуальных предпринимателей. Возможны также совместные издания с уже существующими журналами и/или локальными веб-проектами.

В одном субъекте Федерации у «Бизнес-журнала» всегда есть только один партнер.

БИЗНЕС журнал

PARTNER@B-MAG.RU

ОЦЕНКА НА ВЫИРОСТ

Прогнозы будущих доходов технологических и инженерных компаний, собирающихся выводить на рынок инновационные продукты или сервисы, обычно весьма расплывчаты, поскольку в уравнении слишком много неизвестных величин. Часто приходится иметь дело с компаниями, которым отроду год-два: за ними нет никакой долгой истории, текущие показатели прибыльности отрицательные, конкуренты и аналоги отсутствуют — так что сравнивать особо не с чем, и даже спрос на продукцию до конца не подтвержден.

Однако основополагающие принципы оценки даже в этом случае должны оставаться неизменными. Но если в интернет-индустрии хотя бы существуют устоявшиеся эмпирические показатели (например, ценность в расчете на одного посетителя сайта), то для инженерных стартапов на первый план выходят такие базовые параметры, как степень защищенности патентами и компетенции существующей команды — насколько она способна превратить идею в коммерческий успех. Только взвесив и проверив это, можно приступать собственно к «математике».

При оценке следует руководствоваться мультипликаторами на основе выручки от реализации и будущих темпов ее роста. Стартаперы любят производить впечатление на инвестора цифрами роста продаж в процентах и взмывающими вверх по экспоненте графиками. Инвестору при этом нужно понимать, что рост какой бы то ни было компании не может держаться на уровне 200–300% в год в течение длительного времени. Быстрый рост новой компании — это всегда следствие эффекта «низкой базы», который

«Пузырь доткомов» начала 2000-х годов печально памятен тем, как инвесторы в ажиотаже скупали интернет-компании, выкладывая суммы, подчас превышавшие 200–300% их годовых прибылей. «Пузырь» давно лопнул. Но проблема оценки стоимости молодых компаний, работающих в высокотехнологичном секторе, остается очень острой. Как просчитать «великую будущность» бизнеса, который еще и прибыли толком-то не начал генерировать?

не может быть долгоиграющим. Важно понимать и то, что рост чистой прибыли у компании будет не поспевать за ростом выручки и происходить со значительным временным лагом.

При прогнозировании роста выручки важную роль играют такие факторы, как темпы роста рынка в целом, наличие входных барьеров и конкурентные преимущества компании. Высокие входные барьеры в отрасли — плюс к стоимости компании, если она уже на рынке и имеет все необходимые лицензии и разрешения для работы. У молодой компании могут быть преимущества в виде юридической защиты интеллектуальной собственности, качества предлагаемой продукции, положения первопроходца на рынке.

Как справедливо заметил американский гуру оценки Асват Дамодоран, «истинный тест при оценке заключается в способности отчетливо вообразить, что будет представлять собой молодая быстрорастущая фирма, когда ее рост стабилизируется»¹.

1 А. Дамодоран. *Инвестиционная оценка. Альпина Бизнес Букс: Москва, 2004.*



**АЛЕКСЕЙ
МОСКВИЧ**

практикующий эксперт
рынка купли-продажи
бизнеса (moskvich-
consult@mail.ru)



EASTUNION

Business Aviation

Какие же темпы роста стоит закладывать в прогноз? В традиционной экономике при умеренной инфляции быстрым может считаться рост на 15% в год. Одной из причин «краха доткомов» как раз и было ожидание ежегодного роста интернет-компаний на 100% и более на протяжении многих лет. Специалисты советуют прогнозировать быстрый рост технологического стартапа в течение двух-трех лет (не более!) — с постепенным снижением до уровня роста отрасли или экономики страны в целом.

При оценке в рамках сравнительного подхода, возможность применения которого зависит от наличия аналогичных компаний с устоявшимся бизнесом, в том числе и зарубежных, используется оценка устойчивости операционной маржи при стабильном росте. Однако у молодых компаний операционная маржа может быть низкой в связи с тем, что правила бухгалтерского учета требуют отнесения капитальных затрат на себестоимость. Поэтому при оценке необходимо нормализовать отчетность, исключив такие затраты из расходной части. Существуют формулы, позволяющие оценить влияние реинвестиций, производимых с целью обеспечить рост бизнеса. Компания будет тем дороже, чем меньше объем реинвестиций, которые требуются на поддержание стабильного роста. Отличным знаком для инвестора будет тот факт, что затраты на обеспечение текущей выручки со временем сокращаются за счет экономии на масштабе. Но если доходы растут, например, вследствие сокращения затрат на НИОКР, то риску подвергается будущий рост бизнеса.

Если исходных данных и объектов для сравнения совсем недостаточно, то инвесторы используют так называемую оценку ценности, основанную на вероятности того, что фирма не выживет, а также ценности собственного капитала и оборотных средств компании. При этом драйверами ценности являются устойчивость маржи и роста выручки бизнеса. При оценке инженерных стартапов всегда возникает «оценочный шум»: результаты, полученные с применением различных подходов, могут значительно различаться. Поэтому рекомендуется использовать диапазон оценки, а не единственно верную сумму.

Советую инвесторам при оценке молодых компаний не доходить до фанатизма, оперируя цифрами и интуицией. Вероятность ошибки всегда будет высока. Тем более что на практике большинство стартапов не укладывается в сделанные ранее прогнозы. Основателям же стартапа не стоит отказываться от применения математических методов в пользу чисто интуитивного подхода — иначе будет трудно достичь взаимопонимания с инвестором.

И напоследок: для венчурного инвестора очень важно, каким образом будет осуществляться выход из бизнеса по истечении срока инвестирования. Одним из способов может быть выкуп инвестором доли отцов-основателей проекта. В этом случае предпринимателю необходимо избегать эффекта, называемого «игрой на ожиданиях», когда незначительное отклонение от стратегических показателей развития компании может вызвать обвал ее стоимости. Существуют действенные инструменты защиты, играющие не менее важную роль, чем качественная оценка. Но это уже тема для отдельного разговора. **БЖ**

«ИстЮнион» является ведущей компаний в России и СНГ, предоставляющей все виды услуг в сфере бизнес авиации. В арсенале компании 10-ти летний опыт работы на авиационном рынке и широкий круг партнеров и клиентов.



Основными видами деятельности «ИстЮнион» являются:

- организация чартерных рейсов по всему миру;
- менеджмент воздушных судов;
- продажа бизнес джетов;
- авиационный консалтинг;
- организация наземного обслуживания воздушных судов

тел: +7 495 921 35 29 / +7 495 269 02 10

www.eastunion.ru



Реклама

БИЗНЕС
журнал

..летает на крыльях «ИстЮнион»

СВЯЗУЮЩАЯ НИТЬ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Сюжет драмы, которую пережили российские текстильщики в начале 1990-х, довольно бесхитростен, и основные его повороты в самом общем виде можно пересказать так: после развала СССР текстильная отрасль оказалась отсечена от дешевого сырья — хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик, а массовый импорт дешевых тканей из Китая и других стран третьего мира довершил разгром. Производство тканей в России тогда за несколько лет сократилось в пять раз. «Смежники» по легпрому — швейные предприятия — худо-бедно выживали за счет госзаказа и пошива спецодежды, а ткацкие производства угодили в ловушку низкомаржинальных сегментов и небольших оборотов и надолго впали в депрессию, не имея средств для обновления основных фондов.

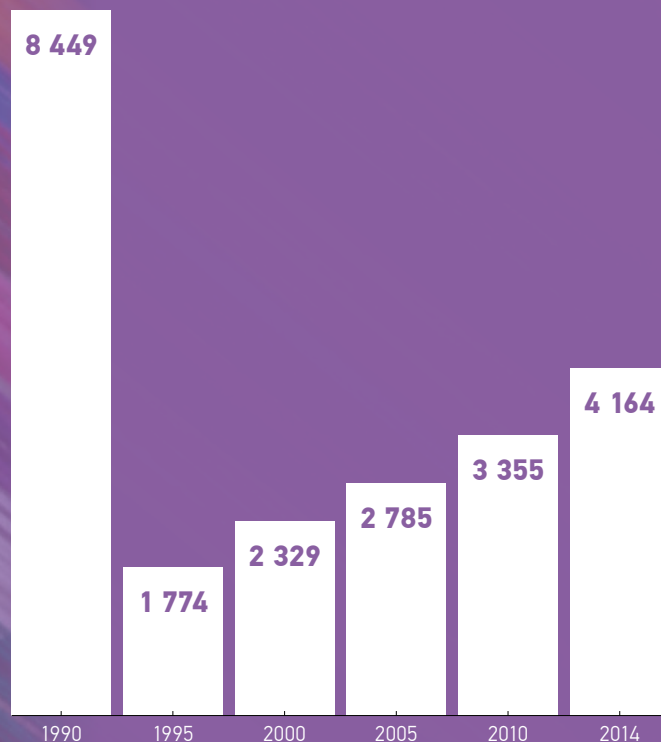
РАСХОДНЫЙ МАТЕРИАЛ

Логика стратегии развития от Минпромторга понятна: импортозамещение традиционной сырьевой базы для текстильной промышленности практически невозможно, так что ставку нужно делать на что-то иное. Хлопок у нас в стране

Все 1990-е годы российская текстильная промышленность отчаянно искала формулу выживания, с превеликим трудом удержав за собой лишь 25% отечественного рынка, а все 2000-е пыталась нащупать драйверы роста. Стратегия развития легкой промышленности до 2025 года, которую утвердил этим летом Минпромторг, предписывает текстильщикам «танцевать» от химических волокон — в сторону технического текстиля. Каковы перспективы?

не растет, а эксперименты с его выращиванием в Астраханской области большинство экспертов оценивают как бесперспективные. Можно вспомнить дореволюционные времена, когда Россия была крупнейшим мировым производителем льна и основным поставщиком льняных тканей в Европу. Но у нас уже была программа Минсельхоза «Развитие льняного комплекса России на 2008–2012 годы», однако целевых показателей она не достигла — из-за недостаточного финансирования,

Динамика российского производства тканей, млн кв. м



Источник: Росстат

полагают эксперты. Лен — довольно трудоемкая культура, а возрождение льноводства может занять десятилетия. К тому же спрос на льняную продукцию в мире падает. Синтетика же, напротив, набирает обороты.

В СССР были свои производства синтетических волокон. Крупнейшее — в белорусском Могилёве — теперь за границей. А существующие в России, как отмечают в Минпромторге, не могут удовлетворить потребности отрасли из-за низкого качества и недостаточного объема. Между тем у России, с одной стороны, есть в достатке исходное сырье (нефть) и развитый нефтехимический комплекс, а с другой — сильные отрасли — потребители промышленной текстильной продукции. Почему бы не поставить между ними отечественный легпром, чтобы замкнуть цепочку? «Пока имеющиеся конкурентные преимущества России не реализуются, — признает замминистра промышленности и торговли Виктор Евтухов. — Однако на фоне возрастающей роли химических материалов в легкой промышленности страна имеет существенный потенциал для развития этой отрасли».

— Если на рынке появится отечественная продукция, мы получим добавленную стоимость на каждом этапе передела, — объясняет президент группы компаний «Фабрика нетканых материалов «Весь мир» Евгений Котов. — Из нефти нужно сделать гранулы, затем — волокно, следом идет ткань, которую нужно покрасить, раскроить, сшить, довести и продать.

Рассуждая о перспективах, которые может получить Россия вместе с развитием нового сегмента, в Минпромторге ссылаются на опыт сопоставимых сырьевых стран. Например, Объединенные Арабские Эмираты вышли на рынок химических волокон и синтетических текстильных материалов еще в конце 1990-х и за десять лет довели объемы экспорта этой продукции до \$1,3 млрд. Свое предприятие по переработке нефти есть у Саудовской Аравии, а также у Канады, которая на основе собственного сырья производит химические волокна и нити, в основном для экспорта в США. Нельзя сказать, что Россия совсем не имеет экспорта: в 2014 году, по данным ФТС, она экспортировала синтетических текстильных материалов на сумму \$110 млн. Однако такие объемы значительно ниже уровня сопоставимых стран.

Впрочем, ориентироваться на экспорт вовсе не обязательно. По данным исследования НИУ ВШЭ¹, более 90% технического текстиля, производимого в Китае, находит потребителя внутри страны: он используется в самых разных промышленных секторах, продукция которых идет на экспорт с другой добавленной стоимостью. В развитых странах технический текстиль стал высокотехнологичной заменой утрачиваемых позиций в области легкой промышленности. Так, следуя общей тенденции, Германия переносила свои текстильные производства в азиатские страны, однако выпуск высококачественного технического текстиля оставила у себя — и сейчас является одним из лидеров этого рынка. Когда немецкие фирмы исчерпали возможности противостоять производителям из «трудоизбыточных» стран, они переориентировались на более инновационный и капиталоемкий сектор отрасли, отмечают исследователи из НИУ ВШЭ: это позволило им выйти из-под удара китайских и других азиатских производителей и сохранить свою долю на рынке. Возможно, такой маневр стоит предпринять и российским текстильщикам?

Разумеется, мировые лидеры в производстве технического текстиля уже определились, цепочки сложились, рынки сбыта поделены. Но для начала у российских текстильщиков будет достаточно работы по насыщению домашнего рынка. Например, как ожидает Минпромторг, годовая потребность в полиэфирных волокнах в стране вырастет за десять лет с нынешних 225 тыс. т до 1,2 млн. При этом доля отечественных производителей на рынке сейчас не превышает 27%.

Сегмент производства технического текстиля и сегодня смотрится в России довольно бодро на фоне остального легпрома. При запуске «Фабрики нетканых материалов «Весь мир» пятнадцать лет назад у Евгения Котова работало тридцать человек. Сейчас у него 350 сотрудников. В прошлом году компания запустила вторую площадку для производства утеплителя для одежды, а сейчас готовится к открытию третьей, которая будет производить материалы для автопрома и малоэтажного строительства на основе натуральных волокон. Рост своей компании Котов оценивает в 15–20% в год. Компания «Термопол» в настоящий момент также готовится к запуску нового производства, которое должно почти в два раза увеличить ассортимент продукции. Диверсификация, по мнению участников рынка, является одной из основных стратегий развития рынка технического текстиля, и прежде всего нетканых материалов, имеющих большой диапазон применения. Не зря этот сегмент вырос в 2015 году на 22% — назло конъюнктуре, которая в целом для легпрома складывается не самым благоприятным образом. Всего же, по оценкам Союзлегпрома, в настоящий момент в сегменте работает шестьдесят крупных игроков; при этом, по подсчетам участников рынка, небольших производителей — более сотни.

«Нетканые материалы — очень перспективное направление, — соглашается заместитель гендиректора агентства «Анитэкс» Анна Орозова. — Номенклатура товаров, для производства которых используются такие материалы,

безгранична — от предметов гигиены, детских подгузников, одежных утеплителей и бытовых салфеток до материалов дорожного строительства, кровли, утепления грунтов и так далее». Сферы применения тоже очень разнообразны. Глава «Термопола» Александр Боначев, например, не без гордости сообщает, что утеплитель компании «летает» на МКС: его использовали для отделки спального места космонавтов.

НА ВСЮ ИВАНОВСКУЮ

Пока российские производители технического текстиля сильно зависят от поставок сырья из-за рубежа. По данным Минпромторга, доля импорта полиэфирных волокон составляет на отечественном рынке 74%, полипропилена — 49%, вискозы — 100%, а полиамида — 88%.

В этом смысле особые надежды участники рынка и эксперты возлагают на проект строительства мощного комбината в Иванове, который должен обеспечить растущую индустрию отечественным сырьем. А заодно он позволит «перепрофилировать» ткацкую столицу в столицу технического текстиля.

— Результаты нашего анализа подтверждают, что наибольшим потенциалом для развития в России обладает технологическая цепочка «синтетические материалы — производство химических волокон и нитей — синтетический текстиль для потребительских и промышленных целей», — говорит Виктор Евтухов из Минпромторга. — Это существенный по объему сегмент отрасли — динамично растущий и обладающий высоким потенциалом импортозамещения.

Появление полной технологической цепочки синтетических материалов в России решит сразу множество проблем и избавит производителей от валютных рисков (в последние полтора года это стало особенно актуально). Масштабных современных производств в стране пока нет, пока есть только проект, разработанный компанией из Иваново «Иврегионсинтез» и предполагающий строительство в рамках ивановского кластера современного комбината с производственными мощностями в 250 тыс. тонн полиэфирного волокна в год. Проекту более трех лет, однако сейчас, как объясняет гендиректор «Иврегионсинтеза» Игорь Клыгин, по нему уже полностью подготовлена проектно-сметная документация, в заключительной фазе находятся переговоры с поставщиками основного технологического и вспомогательного оборудования и другими подрядчиками. Как говорят в компании, финансирование строительства начнется летом 2016 года, и если все пойдет по плану, то комбинат может быть запущен в эксплуатацию уже через три года. По словам Клыгина, подготовку строительства на собственные и кредитные средства ведет Ивановский полиэфирный комплекс (специально созданная под этот проект компания), «Иврегионсинтез» отвечает за строительство технопарка и специализированного индустриального парка.

По прогнозам Сергея Николаева, возглавившего Ивановский полиэфирный комплекс, после сдачи в эксплуатацию комбинат сможет не только обеспечить внутренний рынок сырьем для нетканых материалов и другой продукции бытового и текстильного назначения, но и осуществлять экспортные поставки. «Сейчас в Европу завозятся большие объемы волокна из стран Азии, — говорит Николаев. — Но мы вполне сможем конкурировать за европейского потребителя».

Сырьем для производства полиэфирного волокна выступают два основных компонента. Один из них — моноэти-

¹ См.: Текущее состояние и перспективы развития легкой промышленности в России. Издательский дом Высшей школы экономики, 2014 // Высшая школа экономики. URL: <http://www.hse.ru/data/2014/04/03/1317875596/Radaev-text.pdf> (дата обращения — 30.11.2015)

ленгликоль — выпускается в России. Второй компонент — терефталевая кислота — производится только за рубежом. Так что цепочка все-таки неполная, ее придется достраивать.

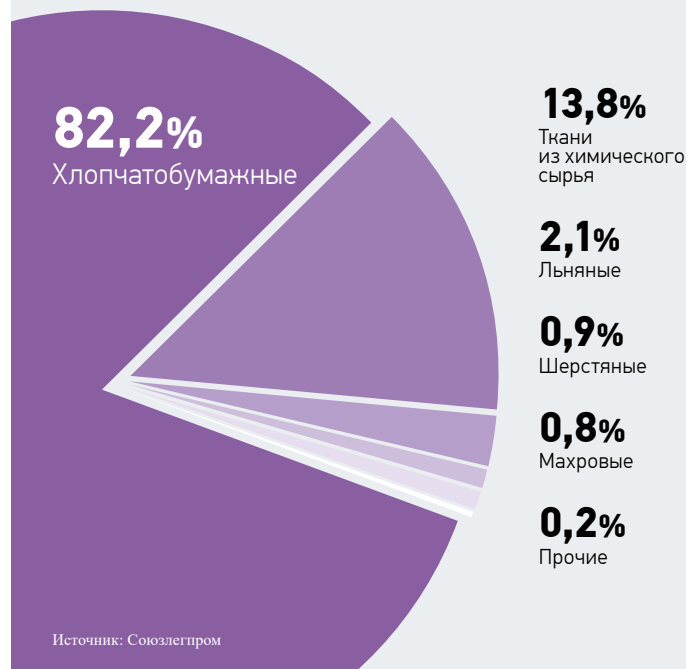
По мнению участников рынка, если проект окажется состоятельным, он даст новый импульс к развитию региона. Конечно, традиционная направленность предприятий Ивановской области сохранится, однако, как надеются участники проекта, часть региональных компаний может поменять свою стратегию, появятся новые игроки. Тем более что, согласно бизнес-плану, в течение первых трех лет Ивановский полиэфирный комплекс планирует продавать свою продукцию со скидкой от текущей рыночной цены всем работающим на территории региона. Есть и предварительные договоренности с крупными игроками рынка, которые рассматривают возможность своего переезда поближе «к источнику». Так или иначе, по мнению производителей, реализация такого проекта станет большим прорывом для всего рынка. Объем инвестиций в проект комбината составляет порядка 20 млрд рублей, из них 15 млрд — заемные средства (участие бюджетных средств не предусмотрено). При этом проекту удалось войти в качестве одного из приоритетных проектов в «Стратегию развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года». Так что теперь инициаторы очень рассчитывают на господдержку в виде субсидий на проценты от кредитов. По мнению экспертов, без ощутимого участия государства такой проект не потянуть. «Это крупный инфраструктурный проект, который должен реализовываться предпринимательским сообществом, однако вряд ли может состояться без серьезной поддержки государства», — заключает Андрей Разбродин, президент Союзлегпрома.

СТАРОЕ, ДОБРОЕ

Впрочем, по мнению некоторых экспертов, несмотря на высокие показатели нового сегмента, не стоит закрывать глаза и на традиционные для России ниши — например, на то же льняное производство, которое находится в упадке, однако при прочих равных может претендовать на свою «экологическую нишу». Особенно с учетом того, что лен тоже может использоваться как один из компонентов нетканых материалов. «Источник для этого сырья в России безграничен, — объясняет Евгений Котов. — Полей в стране много. Прежде всего, в средней полосе есть все возможности, чтобы выращивать эти культуры. При этом продукция из натурального волокна — перспективная экологическая ниша, которая также востребована во многих сегментах — например, в автопроме и в строительстве».

Отсутствие хлопковой сырьевой базы тоже приговором не является. «Ничто не мешает Японии заниматься производством нефтехимии, хотя там нет нефти и газа, — замечает Сергей Жуков, председатель совета директоров Кинешемской прядильно-ткацкой фабрики (производитель медицинского текстиля). — Хлопок — это биржевой товар, поэтому не так важно, где он производится». Единственной проблемой традиционной текстильной промышленности, по мнению Жукова, является миф о ее невысокой рентабельности: «Благодаря этому устойчивому мнению, а также отсутствию отраслевого риск-менеджмента в банках переработчикам хлопка крайне неохотно дают кредиты. Как следствие — отсутствие ресурсов для модернизации производств, что и является сдерживающим фактором для развития отрасли, которой при прочих равных свойственна быстрая оборачиваемость». В прошлом году

Структура российского производства тканей в 2014 году



Сергею Жукову повезло: в разгар кризиса он смог получить кредит и закупить современное оборудование для производства марли. Получив возможность выпускать более качественные продукты, фабрика стала быстро выходить на другие рынки: сейчас она экспортирует продукцию на Украину, в Молдову, Прибалтику, Румынию и Словакию. За счет экспорта рост компании в 2015 году составил 40%. Как утверждает предприниматель, свое оборудование, которое в три раза производительнее старого, он сможет окупить за три года. «Что касается более сложных сегментов (как, например, хлопкопрядение), то здесь возврат инвестиций предполагает 5–7 лет, — рассказывает Жуков. — Но заметьте: это сопоставимо, например, с окупаемостью девелоперских проектов». В пользу развития традиционных рынков в России говорит и общая конъюнктура — к примеру, рост заработной платы в Китае (на фоне серьезного снижения зарплат в России в долларовом эквиваленте), дешевая электроэнергия и девальвация рубля. Однако, по мнению экспертов, в средней и долгосрочной перспективе делать ставку на китайскую модель, предполагающую конкуренцию по издержкам, не слишком дальновидно. Опирается скорее на конкуренцию по качеству, как это делают в развитых странах, а также на сегменты, предполагающие высокую добавленную стоимость. В противном случае есть риск увязнуть в нижней части производственной цепочки. По мнению экспертов, делая выбор между китайской и европейской моделью, России лучше пойти по пути Европы — и прежде всего развивать специальные виды текстиля, в структуре себестоимости которого доля расходов на оплату труда незначительна.

ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Публикуемый нами список бестселлеров составлен по итогам продаж деловой литературы в октябре в следующих магазинах (список открыт и будет расширяться):

- «Библио-Глобус» (bgshop.ru),
- «КапиталЪ» (kapital-knigi.ru),
- «ЛитРес» (litres.ru),
- «Москва» (moscowbooks.ru),
- «Озон» (ozon.ru),
- Read.ru.

Учитываются продажи на всех носителях, в том числе электронные и аудиокниги, но исключаются все учебники и учебные пособия. Для каждого магазина выстраивается локальный рейтинг с присвоением каждой книге определенного числа баллов — от 1 до 20; самая продаваемая книга получает минимальный балл — единицу. Для каждой книги подсчитываются число попаданий в локальные рейтинги (ранг) и сумма баллов, набранных во всех магазинах. Издания, которые попали только в один локальный рейтинг, исключаются, а оставшиеся разделяются на группы по рангу (числу упоминаний): чем он больше, тем выше рейтинг книги. Внутри группы книги выстраиваются по сумме набранных баллов (мест в локальных рейтингах). Наконец, когда книги выстроены таким образом по порядку, им присваиваются итоговые места.

Итак, по итогам октября в рейтинге появилось несколько новых книг. Одна из них — «Антихрупкость» Нассима Талеба, автора такого хорошо известного бестселлера, как «Черный лебедь», — сразу вошла в тройку лидеров. В рейтинге обозначились и свои «долгожители»: «Семь навыков высокоэффективных людей», «Стив Джобс», «Илон Маск», «Теория игр» и «Как устроена экономика» остаются лидерами продаж уже в течение трех месяцев (мы начали составлять наш список бестселлеров в сентябрьском номере).

Понятно, что составление рейтинга на основе одних только продаж имеет как свои положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны, рейтинг получается в максимальной степени объективным. С другой — вряд ли кто-то из преподавателей бизнес-школ включит в список рекомендованной литературы такие бестселлеры, как «Думаи и богатей» или «Богатый папа...». Посему с этого номера мы решили дополнять наш список бестселлеров различными экспертными рейтингами.

Прежде всего представляем список финалистов рейтинга, который ежегодно составляет социальный сервис LiveLib (livelib.ru). В этом году номинанты были сгруппированы в 14 категорий. На предварительном этапе редакция LiveLib составила по каждой номинации список из 15 книг, изданных на русском языке после 1 декабря 2014 года, и предоставила

«Бизнес-журнал» продолжает публиковать рейтинг деловой литературы, основанный на статистике продаж ведущих книжных магазинов. С этого номера к списку бестселлеров будут добавляться различные экспертные рейтинги; в этом номере — от интернет-магазина Ozon и социального сервиса книголюбив LiveLib.

возможность зарегистрированным пользователям обсудить и добавить в каждую категорию еще по 5 книг; итого по 20 книг в номинации. Затем в ходе открытого голосования был выбран список полуфиналистов — по 10 книг в категории. Накануне сдачи этого номера в печать еще одним витком голосования в каждой номинации был определен победитель. В номинации «Бизнес-литература» победителем стала книга Дениса Каплунова «Бизнес-копирайтинг». До 15 декабря среди книг-победителей в отдельных номинациях будет проходить голосование за звание суперпобедителя.

Второй экспертный рейтинг — шорт-лист интернет-магазина Ozon в рамках IV Премии Online Awards 2015, в который вошли книги, изданные с мая 2014 по май 2015 года и сгруппированные в четыре номинации. Интересующая нас категория — «Бизнес-книги», куда включено 12 изданий. По итогам голосования в различных соцсетях и сервисах, в котором приняли участие более 100 тыс. человек, лучшей бизнес-книгой стала работа Никиты Непряхина «Аргументируй это!». Специальную премию «Бизнес-журнала» в той же номинации получила книга Эшли Вэнса «Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее». Необходимо, наконец, отметить, что в номинации «Бестселлер Ozon.ru за пять лет» победителем была названа книга Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей».

Шорт-лист социального сервиса LiveLib в номинации «Бизнес-литература» (по числу набранных голосов)

1. Бизнес-копирайтинг. Как писать серьезные тексты для серьезных людей (Денис Каплунов)
2. Handmade. Придумай и сделай бизнес своими руками (Кари Чапин)
3. Как устроена экономика (Ха-Джун Чанг)
4. Книга о потерянном времени. У вас больше возможностей, чем вы думаете (Лора Вандеркам)
5. Фрикомыслие. Нестандартные подходы к решению проблем (Стивен Д. Левитт, Стивен Дж. Дабнер)
6. Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации (Марк Роудз)
7. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя (Дэвид Льюис)
8. Бери и делай! 77 максимально полезных инструментов маркетинга (Дэвид Ньюман)
9. Искусство замечать. Секреты наблюдательности истинных лидеров (Макс Базерман)
10. Как придумать идею, если вы не Огилви (Алексей Иванов)

Шорт-лист премии интернет-магазина «Озон» Online Awards 2015 в номинации «Бизнес-книги» (в алфавитном порядке)

- **Аргументируй это! Как убедить кого угодно в чем угодно (Никита Непряхин)**
- **Бизнес в стиле Ж***. Личный опыт предпринимателя в России (Дмитрий Агарунов)**
- **Взлом маркетинга (Фил Барден)**
- **Власть, лидерство и харизма (Андрей Парабеллум, Александр Белановский)**
- **Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее (Эшли Вэнс)**
- **Искренний сервис (Максим Недякин)**
- **Карта и территория. Риск, человеческая природа и проблемы прогнозирования (Алан Гринспен)**
- **Корпорация гениев: Как управлять командой творческих людей (Эд Кэтмелл, Эми Уоллес)**
- **Лайфхак на каждый день (Игорь Манн, Фарид Каримов)**
- **Не работайте с м*даками (Роберт Саттон)**
- **Ошибки на миллион долларов (Павел Анненков)**
- **Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие — нет (Нейт Сильвер)**

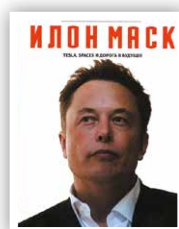
Полужирным выделены книги, которые получили соответственно общую (Online Awards 2015) и специальную (по версии «Бизнес-журнала») премии «Лучшая бизнес-книга».



Аргументируй это! Как убедить кого угодно в чем угодно (Никита Непряхин)

«Альпина Паблишер», 2015

Каждый день нам приходится убеждать других в своей правоте: мы участвуем в переговорах, выступаем публично, проводим совещания или презентации, защищаем проекты и дипломы, устраиваемся на работу, полемизируем дома и на рабочем месте. Никита Непряхин, известный бизнес-тренер, автор пяти книг по ораторскому мастерству, раскрывает секреты эффективной аргументации и отстаивания своего мнения перед оппонентом.



Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее (Эшли Вэнс)

«Олимп-Бизнес», 2015

Миллиардер из Кремниевой долины Илон Маск — фигура масштаба Стива Джобса: гениальный предприниматель, приложивший руку к множеству различных видов высокотехнологичного бизнеса. Американский журналист Эшли Вэнс провел более 50 часов в беседах с Маском и опросил около трехсот человек, чтобы рассказать невероятную историю основания компаний PayPal, Tesla Motors, SpaceX и SolarCity и дать портрет человека, изменившего лицо современной промышленности.

ТОП-20 КНИГ О БИЗНЕСЕ И ЭКОНОМИКЕ

МЕСТО	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОРЫ	МЕСТО В ЛОКАЛЬНОМ РЕЙТИНГЕ						БАЛЛЫ	РАНГ
			БИБЛИО-ГЛОБУС	КАПИТАЛЬ	ЛИТРЕС	МОСКВА	ОЗОН	READ.RU		
1	Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности	Стивен Кови	2	2	9	1	1	15	5	
2	Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса	Нассим Николас Талеб	6	5	20	20		51	4	
3	Капитал в XXI веке	Томас Пикетти	1			1	12	14	3	
4	Как устроена экономика	Ха-Джун Чанг			11	6	3	20	3	
5	Богатый папа, бедный папа	Роберт Кийосаки, Шэрон Лектер	5		13		6	24	3	
6	Стив Джобс	Уолтер Айзексон	16		2	15		33	3	
7	Scrum. Революционный метод управления проектами	Джефф Сазерленд			7	20	11	38	3	
8	Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах	Гэвин Кеннеди		14		15	13	42	3	
9	Атлант расправил плечи	Айн Рэнд		4			2	6	2	
10	45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя	Максим Батырев					4	5	9	2
11	Инноваторы. Как несколько гениев, ханеров и гинов совершили цифровую революцию	Уолтер Айзексон	9			2		11	2	
12-13	Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас	Роберт Саттон			8		5	13	2	
12-13	Важные годы. Почему не стоит откладывать жизнь на потом	Мэг Дней			5		8	13	2	
14	Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее	Эшли Вэнс		5		11		16	2	
15	Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков	Чан Ким				15	2	17	2	
16	Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни	Авинаш Динсит, Барри Нейлбафф			15	3		18	2	
17	Не отвлекайте меня! Как сохранять высокую концентрацию несмотря ни на что	Эдвард Хэлловэлл			14		7	21	2	
18	Феномен ZARA	Ковадонга О'Ши	14			8		22	2	
19	Сам себе MBA. Самообразование на 100%	Джош Кауфман			17		10	27	2	
20	Вы или Хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента	Александр Фридман	12				17	29	2	

САМО- ДОСТАТОЧНЫЙ РЫНОК

Термин БРИК, объединивший Бразилию, Россию, Индию и Китай, предложил в ноябре 2001-го аналитик банка Goldman Sachs Теренс Джеймс «Джим» О'Нил — по сути, как полшуточное обозначение стран, почти не связанных между собой, но способных в отдаленной перспективе серьезно повлиять на общемировую экономику, да к тому же еще и являющих сходную динамику экономического развития. По последнему признаку к ним в феврале 2011 года присоединилась еще и Южно-Африканская Республика (South Africa), так что сейчас группу обозначают аббревиатурой БРИКС.

Пока неведом аналитик, первым пришедший к выводу: сходство динамики порождено тем, что все эти страны похожим образом зависят от состояния мирового рынка. И уж подавно вряд ли в скором будущем опубликуют, кто додумался

заменить хотя бы часть такой зависимости взаимодействием этих стран. Ясно только, что инициатива принадлежит РФ. Первая встреча высших руководителей Бразилии, Российской Федерации, Индии и Китая состоялась в Екатеринбурге в июне 2009-го. С тех пор встречи ежегодны.

Теперь аналитики с изрядным удивлением обсуждают совместные политические шаги «кирпичей» (так переводится английское «bricks»). Ведь еще Владимир Ильич Ульянов отмечал: политика — концентрированное выраже-

БРИКС как целое может стать технологически самостоятельным

ние экономики. А все доселе намеченные форматы экономического взаимодействия пяти государств хотя и значительны в абсолютном исчислении, но составляют весьма скромную долю от их потенциала и несравненно меньше объемов взаимодействия каждой из них с остальным миром.

Более того, Индия и Китай с незапамятных времен жестко враждуют. Открытые боевые действия прекращены в 1964 году при активном посредничестве СССР, но перестрелки на границе по сей день чуть ли не ежедневны. Поэтому Китай поддерживает Пакистан — мусульманскую часть Индии, отделенную Британией при уходе с полуострова в 1947-м и с тех самых пор почти открыто воюющую с остальной Индией. Теперь же обе многонаселеннейшие страны учатся политическому сотрудничеству.

Вдобавок многие действия БРИКС идут вразрез не только с прежней политикой, но и с интересами Соединенных Государств Америки¹. Те официально (на уровне директив Совета национальной безопасности, принятых еще на рубеже 1950–1960-х годов) претендуют на роль единственной в мире великой державы, не допускающей появления какой бы то ни было силы, способной воспротивиться желаниям и указаниям США. С этой целью уже содеяно столь много, что властям стран БРИКС есть чего опасаться впредь. Если они все же рискуют позиционировать себя как силу, независимую от США не только формально, но и на деле, — должны быть для такого риска серьезные причины.



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

1 Имеются в виду США; на таком обозначении настаивает автор.

Основой политического могущества США с давних пор признаны не только военный флот, превзошедший флоты всего остального мира вместе взятые, но и бесчисленные технические разработки, вызывающие зависть почти всех прочих стран, и серьезные научные организации, отвечающие на почти все вопросы разработчиков. Правда, значительную долю этих возможностей обеспечивают люди, приглашенные из других стран или хотя бы прошедшие обучение у приглашенных. Но ведь есть в США средства, достаточные для переманивания перспективных инженеров и ученых со всего мира, для их обучения у себя и поддержания их завидного прочим благосостояния. Откуда они берутся? Очевидно, от торговли уже разработанным.

В конце 1970-х группа западноевропейских экономистов исследовала факторы, влияющие на окупаемость технических новинок. Несравненно важнее всего прочего оказалось общее число жителей того рынка, где продается изделие. По расчетам исследователей, в то время в Европейском экономическом сообществе заведомо не мог окупиться товар с зоной распространения, охватывающей менее 300 миллионов человек.

Публикация результатов исследования возымела немедленные практические последствия. Начались и успешно прошли переговоры о преобразовании ЕЭС в Европейский союз. Быстро сформировалась Северо-Американская зона свободной торговли (СГА, Канада, Мексика). Правда, попытка сформировать Тихоокеанскую зону свободной торговли заглохла: в тот момент почти все страны региона ориентировались на рынки не друг друга, а все тех же Западной Европы и Северной Америки. Да и распад СССР в значительной мере порожден стремлением открыть его рынок Западу.

Увы, об этом исследовании я узнал из очень краткой заметки в новостном разделе одного из тогдашних советских научно-популярных журналов. На восстановление логики, ведущей к такому выводу, у меня ушло много лет. Если мои рассуждения верны и я верно оценил факторы, влияющие на уровень порога окупаемости, то в ЕС он поднялся уже примерно до 400 миллионов человек, в СССР к моменту публикации составлял примерно 250 (при населении около 300), а на нынешнем постсоветском пространстве — приблизительно 200 миллионов. Это существенно меньше общего числа постсоветских граждан, но куда больше, чем в каждой республике, включая РФ, и даже больше, чем в нынешней конфигурации Евразийского экономического союза. Не удивительно, что значительная часть отечественной науки и техники — в упадке и разрухе.

В ЮАР сейчас около 50 миллионов жителей — тоже несравненно меньше, чем нужно для окупаемости новых разработок. Правда, страна несколько десятилетий жила в экономической блокаде: ее карали за политику принудительной изоляции жителей разных рас. В блокадных условиях экономика отступает на задний план: тогда могут быть сформированы изрядные коллективы, способные создавать новинки мирового уровня. Но теперь, когда ЮАР открыта для взаимодействия с остальным миром, ее творческие силы тоже постепенно разрушаются.

В Бразилии сейчас около 200 миллионов граждан, в Китае и Индии — примерно по 1 400 миллионов (их демографическая статистика очень неточна, да вдобавок частично засекречена). Казалось бы, вполне достаточно, чтобы окупать свои разработки на собственных рынках. Но в каждой из этих стран (да и в ЮАР) население разбито на слои с достатком

столь разным, что между собой они почти не взаимодействуют экономически. Причем слой, достаточно состоятельный, чтобы покупать новинки, приемлемые и для массового экспорта, или хотя бы зарабатывать на таких покупателях, так мал, что внутри страны новое заведомо не окупится. Конкурировать же с высокотехнологичными достижениями США и ЕС на мировом рынке даже РФ может лишь в немногих (в основном — оборонных) отраслях, а остальные члены БРИКС вовсе не научились. И при нынешних обстоятельствах — вряд ли научатся.

Между тем промышленность, не создающая ничего нового самостоятельно, обречена безрадостно прозябать. Китай

Размер рынка имеет принципиальное значение для внедрения технологических новшеств. В 1970-е, как подсчитали исследователи, на рынке ЕЭС заведомо не мог окупиться товар с зоной распространения, охватывающей менее 300 млн человек. Сегодня эта цифра, видимо, поднялась до 400 млн

выплачивает за право производства американских разработок лицензионные отчисления, сопоставимые с ценой всех товаров, поставляемых им в США. Он пока отбивает свое на прочих рынках, но убытки, причиняемые отсутствием собственного технического творчества, очевидны. Индия и подавно вынуждена защищать от напора извне свои скромные предприятия жесткими — в том числе и находящимися за пределами допустимого по ее обязательствам в ВТО — мерами: сколь ни дешева ее собственная рабочая сила, но иностранные производители, уже окупившие на своих рынках затраты на разработку, могут мощно демпинговать. Состояние российского производства читатели и без меня знают.

Взаимодействие внутри БРИКС способно сформировать единый рынок, благосостояние которого достаточно для приобретения высокотехнологичной продукции, а число жителей — для приобретения ее в количестве, достаточном для покрытия расходов на разработку. На таком рынке можно вырастить собственные конструкторские организации, затем — работающую по их запросам прикладную науку. А там и фундаментальная наука, ныне в этих странах варящаяся в собственном соку и зачастую подменяющая серьезную работу безудержным пережевыванием бесчисленных тонкостей, обретет поток вопросов извне, дополняющих логику ее собственного развития и позволяющих проверять свежие мысли не только рассуждением да экспериментом в контролируемых условиях, но и разнообразной практикой.

Страны БРИКС по отдельности бессильны перед зарубежными творцами. БРИКС как единое целое — неисчерпаемое поле собственного творчества.

БЖ

ЧЕМПИОНЫ ПИАРА-2



РОЗАЛИЯ
КАНЕВСКАЯ

Пиарщики стараются продвинуть коммерческие интересы компании, журналисты — создать увлекательный контент. Вопреки распространенному мифу об антагонизме двух профессий, одна цель может не противоречить другой. «Бизнес-журнал» и сервис подписки на медиазпросы журналистов Pressfeed.ru публикуют новый рейтинг «Чемпионы пиара» и анализируют наиболее эффективные PR-практики и инструменты.

Пиар-специалисты тратят немало усилий, чтобы протолкнуть в медиaprостранство свои пресс-релизы, комментарии и инфоповоды для публикации. Эти попытки заинтересовать СМИ на профессиональном жаргоне называются «медиапитчами» (от англ. pitch — приставать, докучать). Подумать страшно, сколько таких питчей ежедневно остаются безответными!

«Скажите, у вас есть «волшебная таблица» в Excel с контактами журналистов? — любит расспрашивать специалистов по PR основатель сервиса Pressfeed.ru Константин Бочарский. — Бывает так, что вам нужно разослать пресс-релиз, и вы — раз! — отправляете его сразу по всей базе? И сколько потом публикаций выходит на тысячу отправленных писем?» Собеседники признают очевидное: и база адресов есть, и тысячные рассылки, а на выходе обычно — «единицы процентов».

Эти «единицы процентов» беспокоят Константина Бочарского давно — еще со времен, когда он работал редактором журнала «Секрет Фирмы» (бумажная версия закрылась в конце 2014 года). Редакционные почтовые ящики трещат от пресс-релизов: их приходит почти по пять сотен ежедневно. Но в редакциях их воспринимают в основном как маркетинговый спам.

У зарубежных коллег ситуация не лучше. Главный редактор американского журнала Wired на одной из профессиональных конференций сетовал, что по мотивам питчей выходит ничтожное количество заметок. И даже предложил использовать соотношение питчей и публикаций («pitch-to-print ratio») для оценки эффективности работы пиарщиков.

Американское агентство Frac.tl уже несколько лет, помимо основной работы — консалтинга в области контент-маркетинга, исполняет роль «исповедника» уставших от пиар-спама

репортеров. Оно задает журналистам крупнейших мировых СМИ вопросы, ответы на которые живо интересуют пиарщиков: «В какое время вам лучше присылать питчи?», «Какой длины должна быть тема сообщения?», «Сколько питчей вы получаете в день?» Опросы Frac.tl — возможно, единственное в мире исследование медиапитчинга. Выяснилось, что журналист получает от нескольких десятков до нескольких сотен питчей в день, и лишь 11% находит какое-либо отражение в его публикациях (по результатам 2015 года). Такое отражение Константин Бочарский называет «конверсией»: «Когда мы запускали Pressfeed.ru, нам приходилось постоянно объяснять, что такое конверсия в нашем контексте. Ведь до нас никто не оценивал результативность контактов пиар-специалиста. Количество публикаций в рамках контракта — да. Различные медийные показатели кампании — да. Но насколько хорошо пиарщик «продает» корпоративную историю СМИ, насколько хорошо он понимает то, как работают репортеры, чтобы трансформировать корпоративный контент в медийный, — не оценивал никто».

«Прессфиду» оказалось совсем не сложно заполнить этот пробел. Журналисты публикуют на онлайн-площадке запрос, а пиар-специалисты готовят комментарии. Нерелевантный питч журналист, опубликовавший запрос, может отклонить одним нажатием кнопки. При этом сервис ведет учет результативности своих пользователей. Анализ этих данных и стал инструментом оценки такого трудно измеряемого качества пиар-специалиста, как его профессионализм в работе с медиа.

По сравнению с «единицами процентов» показатели конверсии у пользователей Pressfeed.ru возвышаются над средней практикой, как Эверест над долиной. В среднем 48% комментариев публикуются в СМИ. Такой высокий показатель объясняется, кроме прочего, еще и принципом



работы сервиса: ведь источник (PR-специалист) работает под конкретный запрос журналиста, что априори должно быть результативнее веерной рассылки релизов.

Пользователи сервиса со стабильно высоким результатом не могли не привлечь внимания команды Pressfeed.ru. Попытка проанализировать, как это у них получается, и привела к созданию рейтинга «Чемпионы пиара», первый выпуск которого был опубликован в №5 «Бизнес-журнала». Основой для рейтинга послужило изучение результативности пяти тысяч специалистов по работе с медиа.

Публикуемый второй выпуск рейтинга, помимо «личного зачета», содержит еще и «командный» — рейтинг PR-агентств. На начало декабря 2015 года сервисом Pressfeed пользовались менеджеры примерно 150 российских PR-агентств. В это число попадают почти все компании, которые заметны на рынке и ведут системную работу с российскими

СМИ. В некоторых агентствах число активных пользователей Pressfeed превышает 40 человек. Победителей в этом зачете мы просили назвать пять главных принципов, которые обеспечивают их высокую результативность, — и, выделив основное, свели ответы в небольшую уникальную памятку по результативной работе со СМИ.

За 2015 год через сервис Pressfeed.ru журналисты отправили 8 тыс. запросов и получили 40 тыс. медиапитчей. Источниками информации и комментариев выступили 12 тыс. пиар-специалистов. В России нет официальной статистики о количестве пиарщиков, однако выборка более чем в 10 тыс. специалистов представляется весьма репрезентативной.

Итак, встречайте: «Чемпионы пиара — 2» — рейтинг пиар-специалистов и компаний, наиболее успешно работающих со СМИ.

КОМАНДНЫЙ ЗАЧЕТ. РЕЙТИНГ PR-АГЕНТСТВ

#	АГЕНТСТВО	ПРИНЯТО КОММЕНТАРИЕВ, ШТ.	КОНВЕРСИЯ, %
1	PR Partner	401	56
2	Полезные связи	165	39
3	Event Management Group	87	64
4	Comunica	77	44
5	Pro-Vision Communication	69	44
6	КРОС	51	54
7	iTrend	49	57
8	bSimple digital agency	48	56
9	PRP	45	48
10	Полилог	43	51
11	Art&Smart PMCG	41	39
12	SKORPA MEDIA	41	54
13	Со-общение	40	57
14	Лонгмедиа	39	49
15	Ketchum Maslov	36	34
16	iMARS Communications	35	48
17	SP Media	35	54
18	Репутация	31	62
19	AG loyalty	28	39
20	PR.Director	26	46

МЕТОДИКА

В рейтинге PR-агентств «Чемпионы пиара» участники ранжированы по количеству комментариев, предоставленных по запросам СМИ с помощью сервиса Pressfeed.ru. В отдельной колонке приводится показатель конверсии (отношения количества предоставленных комментариев к опубликованным).

В рейтинге PR-специалистов основным критерием для ранжирования служил показатель конверсии. При этом учитывались те пользователи, у которых количество отправленных комментариев на момент измерения было более десяти и которые подтвердили возможность использования их статистики в публичном рейтинге.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ЗАЧЕТ. РЕЙТИНГ PR-СПЕЦИАЛИСТОВ

#	ИМЯ, ФАМИЛИЯ	КОНВЕРСИЯ, %	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ
1	Дмитрий Борисенко	100	Банк Хоум Кредит	Главный менеджер управления стратегических коммуникаций
2	Елена Завьялова	100	Эксперт Банк	Специалист по связям с общественностью
3	Михаил Салкин	94	Московский правозащитный центр	Руководитель
4	Евгения Мухина	92	Уральский банк реконструкции и развития	Ведущий специалист пресс-службы
5	Василий Михайлов	91	Уральский банк реконструкции и развития	Ведущий специалист отдела по работе со СМИ
6	Мария Галкина	91	Пробизнесбанк	Заместитель директора Центра поддержки корпоративных коммуникаций
7	Валентина Иванова	91	ESET	Head of PR & Marcom
8	Клавдия Логинова	91	МФО «Займер»	Специалист по связям с общественностью
9	Антон Запольский	90	Национальное рейтинговое агентство	PR-директор
10	Елена Бабушкина	89	Банк Кольцо Урала	Начальник пресс-службы
11	Ярослав Мешалкин	89	Европлан	Начальник отдела по связям с общественностью
12	Кирилл Краснюк	88	Глобэксбанк	Ведущий специалист пресс-службы
13	Дмитрий Горох	87	MoneyMan	Директор по связям с общественностью
14	Анна Каримова	87	Центр регулирования внебиржевых финансовых инструментов и технологий (ЦРФИН)	Директор по взаимодействию со СМИ
15	Мария Апарцева	87	PR Partner	Консультант по связям с общественностью
16	Екатерина Сербина	84	юридические компании	Консультант по PR
17	Виктория Романова	83	Аналитический центр при Правительстве РФ	Советник
18	Екатерина Алеева	82	ФинЭкспертиза	Руководитель пресс-службы
19	Ксения Другова	81	Уральский банк реконструкции и развития	Ведущий специалист отдела по работе со СМИ
20	Дмитрий Соколов	79	РАНХиГС	Пресс-секретарь
21	Анна Кириллова	79	ИТКОР	Главный редактор
22	Екатерина Прокопова	79	СВРЕ	Руководитель направления по связям с общественностью
23	Алексей Охлопков	78	taxCOACH	Куратор аналитической службы
24	Артём Лаврищев	77	ИХ «ФИНАМ»	Специалист пресс-службы
25	Алиса Акулова	75	ФОРС	PR-директор

Какие изменения произошли в рейтинге PR-специалистов с момента первой публикации в мае 2015 года? Интересно отметить, что появились «двукратные чемпионы», подтвердившие статус своей результативной работой. Некоторые остались в Топ-25 даже несмотря на смену работодателя. Этот факт позволяет развенчать миф о том, что эффективными в работе со СМИ могут быть только представители крупных агентств с сильными брендами: очевидно, что успех гораздо больше зависит от личного мастерства специалиста, который готовит комментарий. Средняя конверсия в индивидуальном зачете за полгода заметно выросла: если в первом выпуске нижний порог конверсии составлял 61%, то сейчас на нижних строчках рейтинга оказался показатель в 75%. А если верхний предел в первой версии составлял 82%, то сейчас это абсолютный максимум — 100%.

Появление пользователей со стопроцентной конверсией — настоящий сюрприз рейтинга. Это специалисты, *каждый* комментарий которых был востребован журналистами и опубликован. «Я много лет проработала в печатной прессе и понимаю, что для СМИ, в первую очередь, важны интерес и внимание читателя (слушателя, зрителя), а не просто «тематический контент», — рассказывает о своей «кухне» специалист по связям с общественностью КБ «Эксперт Банк» Елена Завьялова (пользователь со стопроцентной конверсией). — СМИ нуждаются в умных, компетентных и — что существенно — оперативных ответах на вопросы, которые волнуют аудиторию. Губительная ошибка — в ответ на конкретный запрос пытаться протолкнуть текст рекламного свойства». Возможно, в таком подходе и кроется секрет высокой результативности.



MOSCOW CVC SUMMIT

III МОСКОВСКИЙ
КОРПОРАТИВНЫЙ
ВЕНЧУРНЫЙ САММИТ

Саммит – **центральная дискуссионная площадка в области корпоративных инвестиций**. Более **300 представителей** крупного бизнеса, институтов развития, малых технологических предприятий и федеральных органов государственной власти.

Специальное мероприятие вечерней части Саммита – финал федерального акселератора технологических стартапов GenerationS-2015.

Организаторы III Московского корпоративного венчурного саммита – РВК, Клуб директоров по науке и инновациям и Центр корпоративных инноваций NextCapital при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации и Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы.

Информационный
партнер
**БИЗНЕС
журнал**

15 декабря 2015 года, МШУ «Сколково»

iR&Dclub

PBK

nextcapital

GENERATION 

ХОРОШИЕ ПРИВЫЧКИ ЧЕМПИОНОВ

ПАМЯТКА ПО РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ КОМАНДНОЙ PR-РАБОТЕ СО СМИ ОТ ЛИДЕРОВ РЕЙТИНГА «ЧЕМПИОНЫ ПИАРА-2»

1 РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ

Ключ к плодотворной работе с медиа лежит в области разделения обязанностей между PR-специалистами, работающими в одной команде: одни мониторят заявки на Pressfeed, вторые пишут, третьи отвечают за согласование. Очень редко все это продельывает один и тот же человек.

«Эффективная работа с комментариями у нас в команде строится на разделении зон ответственности, — говорит Григорий Рыжков, PR-директор креативного агентства SKORPA MEDIA. — Мы лишь оцениваем свежим взглядом материалы друг друга перед отправкой и вносим предложения по улучшению».

«Как только медиаменеджер находит интересный запрос от СМИ, в работу тут же включается райтер, который знает специфику Pressfeed и может оперативно подготовить комментарий, — поясняет Тамара Ципурия, старший медиаменеджер Pro-Vision Communications. — Фактически в нашей комментарийной работе задействованы три человека: спикер, медиаменеджер и райтер».

«Нам с отработкой комментариев помогает действующая в агентстве система G4 — у нас четыре комьюнити, каждое из которых занимается своим делом, — рассказывает директор департамента медиа и digital-коммуникаций агентства Comunica Ирина Лабутина. — Пока коннекторы (медиаменеджеры) договариваются с изданием, копирайтеры уже пишут текст. При этом наши сотрудники погружены в бизнес заказчика, и им не нужно обращаться к клиенту, чтобы уточнять каждую мелочь».

2 ДЕРЖИ РУКУ НА ПУЛЬСЕ

Большинство агентств, как и «чемпионы» из индивидуального рейтинга, заметили, что у комментария больше шансов появиться в итоговом материале, если среагировать в первые же часы (и даже минуты) после публикации запроса. Поэтому во многих агентствах практика регулярного мониторинга запросов уже успела прижиться.

«В нашем агентстве за подготовку комментариев в СМИ от лица клиентов отвечает направление «Внешняя пресс-служба», — делится генеральный директор «Репутации» Наталья Суслова. — Работа этого отдела построена таким образом, что практически в любой момент времени кто-то из PR-менеджеров мониторит Pressfeed. То есть мы не ориентируемся на рассылку сервиса, а в основном пользуемся личными кабинетами. И если один из сотрудников видит запрос на комментарий, который подходит по тематике клиенту его коллеги, он оперативно отправляет ему этот запрос».

«Если говорить о конкретном алгоритме работы с сервисом, то он таков, — рассказывает директор практики Здравоохранения Ketchum Maslov Светлана Воронина. —

Ежедневно команда просматривает запросы журналистов, выбирает наиболее релевантные из них, сначала обсуждает их с клиентом и только потом вступает в коммуникацию с автором. Это позволяет нам сконцентрироваться на важных для клиента темах, а также соблюдать обозначенные журналом сроки».

3 ЗНАЙ СВОЕГО КЛИЕНТА

Ключ к оперативному и качественному реагированию на вопрос многие агентства видят в выстраивании работы с клиентом и знании его бизнеса.

«Счет идет не на дни, а на часы, — считает Анна Шатилова, директор по развитию бизнеса PRP — Weber Shandwick Affiliate Company. — Поэтому ключ к успеху тут — в правильном взаимодействии с клиентом. Агентству важно не только иметь возможность в любую минуту связаться с ним — необходимо понимать, что именно может сказать клиент на ту или иную тему, и заранее готовить варианты материалов».

«Нужно выстроить работу с клиентом так, чтобы иметь возможность точно и в сжатые сроки предоставлять экспертные мнения по самым разным темам. И это — наиболее сложное, — размышляет Валентина Клопенко, исполнительный директор Event Management Group. — С учетом роста числа пользователей ресурса именно качество комментариев является важнейшим фактором успешной работы в сервисе».

4 АНАЛИЗИРУЙ РЕЗУЛЬТАТЫ

В каких-то агентствах работа с Pressfeed превратилась в рутину, а где-то все оставляют на усмотрение сотрудника. Однако многие уже поняли, что системная работа с сервисом приносит ощутимые результаты.

«У нас в агентстве Pressfeed начали использовать с момента его возникновения, — рассказывает бизнес-директор КГ «Полилог» Максим Сучков. — Сервис внедрялся эволюционным образом. Каждая проектная команда сама принимала решение: работать по старинке или выходить на новую площадку. Удобство и выгоды от сервиса через какое-то время оказались настолько очевидными, что вскоре все наши медиаменеджеры стали работать с ним».

«Многие наши клиенты обрабатывают запросы с сервиса сами, — поясняет генеральный директор агентства PR Partner Инна Алексеева. — Но большинство просят помощи с текстами. Отрабатывая такой инструмент как комментарии, мы закрыли порядка 50% комментариев в договорах за счет системы. Очень ждем, когда сервис станет платным, чтобы конкурентов стало меньше!»

С ГОС-ПОМОЩЬЮ

Объем нового лизингового бизнеса (под таковым понимается сумма стоимости предметов лизинга по новым сделкам, без НДС) в России за первые 9 месяцев 2015 года составил около 385 млрд рублей. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года рынок сократился на 26%. При этом в июле–августе рынку удалось немного отыграть падение, которое произошло в первом полугодии (около 30%). Во-первых, стартовала программа Минпромторга РФ по субсидированию автолизинга. Во-вторых, Банк России в марте–мае снизил ключевую ставку, что позитивно отразилось на стоимости фондирования как раз к середине года.

ПОРТФЕЛЬ СТАБИЛЕН

Сумма новых договоров лизинга за январь–сентябрь сократилась на 22% и составила около 590 млрд рублей. В первом полугодии она упала на треть, а ее отношение к инвестициям в основной капитал составило 7%, что почти в два раза меньше, чем в 2011 году.

Сокращение суммы новых договоров сказалось на лизинговом портфеле, который перестал расти и составил 2,95 трлн рублей на начало октября (таким же совокупный портфель лизинговых компаний был и годом ранее). Однако объем полученных лизинговых платежей с 2014 года продолжает превышать объем профинансированных средств. Ожидаемого участниками лизингового рынка сокращения портфеля

По итогам 9 месяцев 2015 года рынок лизинга в России упал на четверть, как показало исследование рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»). Большого сжатия сегменту удалось избежать только за счет государственных субсидий на авто- и авиализинг.

не произошло из-за роста реструктурированной задолженности (по оценке RAEX, с 15% на 1 января до 18% на 1 октября 2015 года) и переоценки валютных договоров лизинга.

ПОЛРЫНКА — ГОСКОМПАНИЯМ

По итогам 9 месяцев 2015 года лидером рынка стал «ВТБ Лизинг» (см. публикуемый «Рэнкинг лизинговых компаний»), объем нового бизнеса которого составил 52,5 млрд рублей. «ВЭБ-лизинг», занимавший в рэнкинге первую позицию с 2010 года, на сей раз отстал по этому показателю почти на 2 млрд рублей и переместился на второе место. При этом обе компании, как и рынок в целом, продемонстрировали заметное сокращение объемов — на 33 и на 41,1% соответственно. С пятой на третью позицию поднялся «Сбербанк Лизинг», показавший прирост нового бизнеса на 75% (отчасти это связано с эффектом низкой базы прошлого года).



**РУСЛАН
КОРШУНОВ**

ведущий аналитик по банковским рейтингам RAEX, специально для «Бизнес-журнала»

В совокупности на тройку лидеров приходится, как и годом ранее, около 38% всего объема нового бизнеса. На Топ-10 — около 68%.

Реализация государственных мер по поддержке экономики России посредством лизинговых услуг госкомпаний, а также активное участие последних в «розничных» сделках серьезно повлияли на структуру рынка по видам собственности. Так, доля частных компаний в объеме нового бизнеса за год снизилась с 55 до 47% (по данным за три квартала). При этом из пяти крупнейших компаний рынка по объему нового бизнеса теперь только одна является частной.

ТОЧЕЧНАЯ ПОДДЕРЖКА

Для поддержки стратегически важных секторов российской экономики в 2015 году были продлены действующие и введены новые антикризисные программы. Часть госпрограмм была реализована путем субсидирования затрат предприятий на приобретение оборудования и техники посредством лизинга. Реализация этих мер оказала поддержку и рынку лизинга: по оценке RAEX, без госсубсидирования авто- и авиализинга сжатие нового бизнеса за январь–сентябрь могло достигнуть 40%.

Позитивные отклики как от самих клиентов, так и от лизингодателей получила программа льготного лизинга автотранспортных средств 2015 года. За счет высокого спроса лимиты по льготному автолизингу были выбраны уже в сентябре, то есть еще за два с лишним месяца до официального окончания проекта. Согласно анкетированию, проведенному RAEX, у большинства участников рынка за первое полугодие доля автомобилей, переданных в рамках госпрограммы, достигла более 30%. Недостатком программы Минпромторга стал небольшой объем средств (2,5 млрд рублей), которого не хватило на весь срок ее действия. Учитывая положительные отклики об этом инструменте господдержки и продолжающееся падение автопродаж (по данным Ассоциации европейского бизнеса — на 29% в сентябре в легковом сегменте), правительство РФ решило выделить еще 1,5 млрд рублей под льготный лизинг коммерческого транспорта. Доля автосегмента за январь–сентябрь 2015 года достигла около 37% нового бизнеса, однако в абсолютном выражении сегмент сократился на 16%. Без запуска госпрограммы его сжатие, по оценкам RAEX, могло составить не менее 30%.

Среди крупнейших сегментов за 9 месяцев 2015 года прирост продемонстрировал только авиализинг (+29%), доля которого в новом бизнесе выросла за год с 12 до 22%. Ключевое влияние на позитивную динамику этого сегмента оказала поддержка государства посредством субсидирования лизинга российских самолетов (в том числе Sukhoi Superjet 100). В железнодорожном сегменте действует субсидирование потерь при приобретении инновационных вагонов, однако из-за профицита вагонов в отрасли лизинг железнодорожной техники продолжает терять позиции: его доля сократилась с 25 до 16%, а объем нового бизнеса упал на 53%. «В этом свете эффективной

мерой является программа утилизации старых вагонов, — отмечает генеральный директор компании «ТрансФин-М» Дмитрий Зотов. — Начиная с августа мы наблюдаем тенденцию к росту ставок доходности по основным типам вагонов, однако этот уровень при текущей стоимости кредита пока недостаточен, чтобы эксплуатация вагона, приобретенного в лизинг или кредит, в полной мере окупала лизинговые платежи и приносила доход собственнику».

Прочие сегменты рынка за три квартала суммарно сократились на 26% (годом ранее они демонстрировали рост на 13%). Прирост нового бизнеса был отмечен в машиностроительном, металлообрабатывающем и металлургическом оборудовании (+34%). Часть клиентов стала обращаться за лизингом производственного оборудования после повышения кредитных ставок и ужесточения требований банков к заемщикам. Запуск Фондом развития промышленности новой программы объемом около 12 млрд рублей в ближайшие 12 месяцев также может позитивно отразиться на динамике лизинговых сделок с промышленным, энергетическим и иным технологичным оборудованием. Всего по рынку за 9 месяцев 2015 года из 17 крупнейших сегментов, выделенных RAEX в рамках исследования, положительные темпы прироста продемонстрировали всего семь.

ГОД ТЕКУЩИЙ И ГРЯДУЩИЙ

Согласно базовому прогнозу RAEX на 2015 год, объем нового бизнеса составит около 510 млрд рублей, то есть сократится на 25% по сравнению с 2014-м. В авиасегменте за счет господдержки в виде субсидирования лизинга российских самолетов и перезаключения договоров на самолеты «Трансаэрро» ожидается положительный прирост примерно на 20% (без господдержки сжатие сегмента составило бы около 25%). Железнодорожный сегмент сократится на 50% к 2014 году. «Соглашусь с таким прогнозом, — отмечает Дмитрий Зотов. — Производственные мощности вагоностроительных предприятий в 2015 году оказались задействованы лишь на треть. Поскольку более 75% вагонов приобретается с помощью лизинга, снижение производства соответственно отразилось и на объеме сегмента лизинга для железнодорожной отрасли. Ситуацию также усугубили возросшая в этом году стоимость кредитов и себестоимость производства вагона».

Сжатие прочих сегментов рынка в 2015 году составит, согласно базовому прогнозу RAEX, около 30%.

В 2016-м динамика рынка лизинга во многом будет зависеть от масштабов антикризисных госпрограмм и их реализации в отношении лизинговых услуг. Однако фундаментальных предпосылок для восстановления лизингового рынка нет, так как главный индикатор развития отрасли в России — инвестиции в основной капитал — продолжает снижаться на протяжении 2015 года, а низшая точка спада замедления инвестиционной активности пока еще не пройдена, как отмечается в исследовании ЦБ РФ. В результате объем нового бизнеса в 2016 году может сократиться на 10–15% — до 440–460 млрд рублей.

БЖ

РЭНКИНГ ЛИЗИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

ПО ОБЪЕМУ НОВОГО БИЗНЕСА* ПО ИТОГАМ ТРЕХ КВАРТАЛОВ 2015 ГОДА

МЕСТО**	КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ НОВОГО БИЗНЕСА, МЛН РУБ.	ДИНАМИКА ОБЪЕМА НОВОГО БИЗНЕСА***	СУММА НОВЫХ ДОГОВОРОВ ФИНАНСОВОГО И ОПЕРАТИВНОГО ЛИЗИНГА, МЛН РУБ.	ОБЪЕМ ЛИЗИНГОВОГО ПОРТФЕЛЯ (НА 01.10.2015), МЛН РУБ.
1 (2)	ВТБ Лизинг	52 540,0	-32,8%	71 897,0	442 296,5
2 (1)	ВЭБ-лизинг	50 549,1	-41,1%	81 664,1	771 411,4
3 (5)	Сбербанк Лизинг	40 638,0	75,4%	74 059,9	369 199,0
4 (11)	Государственная транспортная лизинговая компания (ГТЛК)	34 529,4	222,4%	60 807,8	173 329,1
5 (3)	Европлан	17 630,7	-45,6%	н. д.	42 972,4
6 (8)	Балтийский лизинг	14 772,0	-4,9%	22 253,0	30 627,0
7 (10)	Сименс Финанс	13 798,6	13,1%	23 332,1	25 767,9
8 (4)	ТрансФин-М	10 213,8	-60,1%	14 909,0	250 428,6
9 (9)	CARCADE Лизинг	9 288,2	-31,5%	14 279,0	23 038,8
10 (13)	РЕСО-Лизинг	8 024,9	-15,3%	12 965,6	16 011,8
11 (6)	RAIL1520	7 159,0	-55,4%	н. д.	20 810,0
12 (23)	МКБ-лизинг	6 278,0	85,8%	8 303,0	14 589,0
13 (21)	КАМАЗ-лизинг	6 120,8	38,9%	9 866,0	9 325,5
14 (27)	Транслизинг-сервис	5 784,0	125,2%	1 154,0	4 099,0
15 (16)	ЮниКредит Лизинг и Локат Лизинг Россия	4 300,4	-22,0%	6 418,0	18 820,7
16 (19)	Система Лизинг 24	4 265,0	-5,8%	6 225,3	11 879,5
17 (17)	СТОУН-XXI	4 139,9	-19,0%	6 474,2	8 388,9
18 (37)	Мажор Лизинг	2 916,8	100,6%	5 092,0	6 933,8
19 (26)	Volkswagen Group Finanz	2 630,1	0,1%	4 242,0	5 815,3
20 (14)	Элемент Лизинг	2 554,4	-68,3%	3 915,9	8 607,4

* Под новым бизнесом понимается сумма стоимости предметов лизинга по новым сделкам, без НДС.

** В скобках приводится место компании в рейтинге по итогам 9 месяцев 2014 года.

*** В сравнении с тремя кварталами 2014 года.

Источник: RAEX (Эксперт РА), по результатам анкетирования лизинговых компаний

НА ГОСУДАРСТВО НАДЕЙСЯ, НО И САМ НЕ ПЛОШАЙ

Лизингодатели поделились с «Бизнес-журналом» своим видением тенденций и перспектив развития российского рынка лизинга

ГАЛИНА МАЙЕР

управляющий директор компании «Райффайзен-Лизинг»



Вслед за увеличением просрочки по платежам многие лизинговые компании перешли на более консервативную политику управления рисками. Хотя по сути ужесточение требований к финансовому состоянию лизингополучателей мы наблюдаем непрерывно с начала кризиса 2008 года. «Райффайзен-Лизинг» ежегодно пересматривает кредитную политику. В 2015-м мы более жестко стали подходить к выбору целевых отраслей, многие из которых из-за сложной экономической ситуации лизинговым компаниям пришлось вывести из статуса «целевых». К сожалению, это коснулось строительной и транспортной отраслей. Однако на протяжении года мы продолжали сотрудничать как с существующими клиентами, так и с новыми финансово устойчивыми компаниями этих сегментов рынка.

АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВ

старший вице-президент автолизинговой компании «Европлан»



Государственная программа субсидирования лизинга транспортных средств оказалась очень эффективной: она поддержала сразу два рынка — автомобильный и финансовый. За время работы по программе «Европлан», к примеру, профинансировал для своих лизингополучателей приобретение более 4 тыс. автомобилей на 6,5 млрд рублей. За счет субсидий наши клиенты сэкономили 647 млн. Основная сложность, если ее можно так назвать, — это ограниченность выделенных на субсидии средств. На продление льготной программы автолизинга выделено всего 1,5 млрд рублей,

и с учетом ее высокой популярности их надолго не хватит. Очевидно, что возможность купить автомобиль в лизинг со скидкой в 10% от его стоимости привлекает внимание и к другим преимуществам лизинга — таким как низкий аванс, отсутствие необходимости в обеспечении, экономия на налоге на прибыль и т. д. Автолизинг, на мой взгляд, стал серьезной альтернативой другим способам приобретения авто. Доля продаж автомобилей с помощью лизинга в России составляет сейчас около 5%, причем это результат почти двукратного роста за последние 5–6 лет. Тенденция увеличения доли автолизинга устойчивая, однако при таком его проникновении нам пока далеко даже до восточноевропейских 15–20%.

АЛЕКСАНДР ЛЕБЕДЕВ

заместитель генерального директора по стратегическому и организационному развитию компании «Балтийский лизинг»



Рост спроса на лизинговые услуги опирается на несколько источников. Во-первых, потребность в таких услугах растет с уменьшением доступности финансовых ресурсов для некоторых отраслей. Предприниматели переключают свое внимание на лизинг как механизм увеличения основных и оборотных средств. Среди таких отраслей оказались компании, занимающиеся продажей и производством автотранспорта, строительных материалов, осуществляющие дорожные работы. Во-вторых, потребность в лизинге возникает с получением государственных заказов. Речь идет о таких отраслях, как судостроение, машиностроение и другие, которые напрямую участвуют или как-то связаны с выполнением программ ВПК. В-третьих, это отрасли, реализующие популярный сегодня тренд импортозамещения. В основном это предприятия, занимающиеся пищевым производством, а также сельскохозяйственный сектор.

Что касается перспектив российского рынка лизинга в целом, то, к сожалению, в настоящее время могу дать только пессимистичный прогноз. По итогам года следует ожидать снижения объемов на 20–30%.

АЛЕКСАНДР КЛЮЕВ

директор департамента лизинговых продаж «ЮниКредит Лизинг»



Рынок лизинга испытывает сейчас трудности в связи с заметным снижением деловой активности в стране. Значительное сокращение объемов нового бизнеса характерно для большинства сегментов и особенно выражено в сфере лизинга подвижного состава железнодорожного транспорта, грузовых автомобилей и строительной техники. Но есть и хорошие новости. В нынешних условиях лизинговые компании стараются сделать этот вид услуг доступным большому кругу клиентов. Одни начинают активно работать с малым и средним бизнесом, привлекают субсидии производителей и государства. Другие одобряют недорогие отечественные активы и запускают лизинг для физических лиц. Однако уже сейчас ясно, что не все лизинговые компании выдержат борьбу за клиента — и консолидация рынка неизбежна. Нужно учитывать, что лизинг — это среднесрочное финансирование. И главной трудностью становится стабильное получение платежей через год-два после подписания договора. Ухудшение платежной дисциплины требует повышенного внимания на всех этапах работы с клиентом — от одобрения заявки до выкупа актива.

ОЛЬГА ЕНЬКОВА

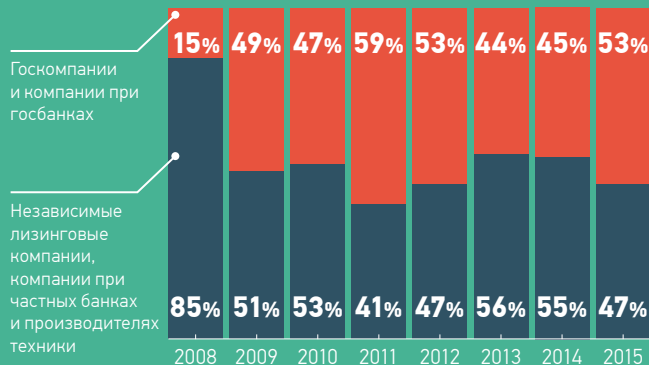
управляющий директор компании «Альфа-Лизинг»



Качество лизингового портфеля в целом по рынку заметно упало. Ожидается, что к концу года общий капитал лизинговых компаний в связи с ростом просроченной задолженности и, как следствие, формированием резервов снизится. Многие небольшие компании будут вынуждены уйти с рынка или интегрироваться в структуры более крупных предприятий. Негативное влияние на сегмент продолжает оказывать фактор санкций и девальвации рубля, снижающий долю импортной техники. Говорить же о полноценном импортозамещении в лизинге пока рано — как и о том, что лизинговые компании нашли, чем заместить снижающиеся доходы. Этот поиск только идет. Лизингодатели осваивают сейчас новые, более высокомаржинальные (но также и более рискованные) клиентские сегменты. Многие разрабатывают дополнительные сервисы, новые продукты.

Записал Андрей Москаленко

Доля частных и государственных компаний на лизинговом рынке России*



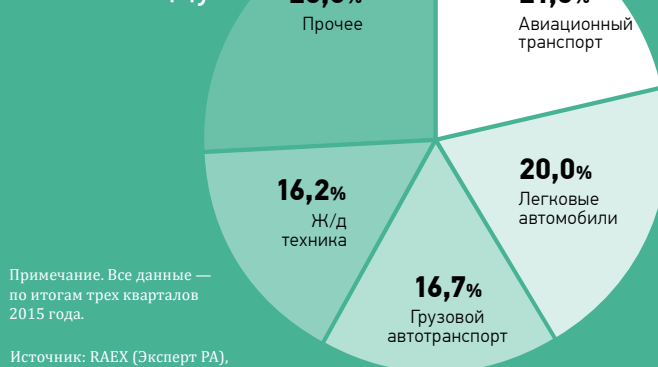
Примечание. Все данные — по итогам трех кварталов соответствующего года.

Индикаторы развития российского лизингового рынка

Показатели	2012	2013	2014
Объем нового бизнеса (стоимости имущества), млрд рублей	770	783	680
Сумма новых договоров лизинга, млрд рублей	1 320	1 300	1 000
Объем полученных лизинговых платежей, млрд рублей	560	650	690
Объем профинансированных средств, млрд рублей	640	780	660
Совокупный портфель лизинговых компаний, млрд рублей	2 530	2 900	3 200
Доля лизинга в ВВП, %	2,1	1,9	1
Индекс «розничности»*, %	28	35	44

* Индекс «розничности» рынка лизинга рассчитывается как суммарная доля розничных сегментов в объеме нового бизнеса. К розничным сегментам RAEX относит легковой и грузовой автотранспорт, строительную и сельскохозяйственную технику.

Доля лизинговых сегментов в объеме нового бизнеса в 2015 году



Примечание. Все данные — по итогам трех кварталов 2015 года.

Источник: RAEX (Эксперт РА), по результатам анкетирования лизинговых компаний

БАНКОВАТЬ ПО-НОВОМУ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Консалтинговое агентство Accenture прогнозирует, что к 2020 году новые компании, работающие в области финансовых технологий, отберут у банков треть доходов. В McKinsey уверены, что финтех-компании могут претендовать чуть ли не на 60% доходов банков от розничного бизнеса. Причина проста: индустрия «оцифровывается», смартфоны вытесняют обычные мобильные телефоны, население все больше привыкает к дистанционным способам потребления финансовых услуг, включая мобильный банкинг. Не зря в последние три-четыре года финтех превратился в горячее инвестиционное направление, в том числе и в России.

БАНК В КАРМАНЕ

Стоит отметить, что определенный пессимизм по поводу бизнес-модели традиционного банкинга сквозит и в речах самих банкиров. По словам председателя наблюдательного совета «Альфа-Групп» Михаила Фридмана, в ближайшие десять лет в банковской сфере произойдут «абсолютно колоссальные изменения: банки, к которым мы привыкли, перестанут существовать». Начнется все, по его мнению, со скорого исчезновения платежных функций банков, которые в условиях стремительно «оцифровывающегося» мира отойдут к разнообразным digital-структурам, проводящим платежи в режиме онлайн. «Где-то, — говорит Фридман, — это будет больше на базе мобильных операторов, которые очень быстрыми темпами сейчас пытаются развивать финансовые сервисы. Где-то это будет на базе отдельных новых компаний. Где-то — на базе банков, которые выделяют из себя процессинговый, платежный компонент. Но транзакционный бизнес, мне кажется, из банков в современном смысле слова уйдет». Сами банки, по мнению Михаила Фридмана, конечно, останутся, просто сосредоточат

Цифровая революция привела к тому, что у традиционных банков вдруг появилось множество неожиданных конкурентов: финансовые услуги начинают оказывать ИТ-компании, телеком-операторы и даже производители мобильных гаджетов. И теперь дальнейшая судьба старожилов рынка по большому счету зависит от того, насколько успешно они смогут наладить работу в цифровой среде.

свои усилия на более специфических вещах, требующих особого банковского подхода: «Я бы сказал, что под банками через десять лет будут пониматься компании, которые занимаются глубоким анализом разного рода кредитных рисков».

В свою очередь, главным вызовом ближайших лет для банков председатель правления Сбербанка России Герман Греф считает выход на финансовый рынок ИТ-компаний. «Основными конкурентами банков скоро станут не другие банки, а крупные интернет-ресурсы, — заявил он, выступая на последнем годовом собрании акционеров Сбербанка. — Это ключевая угроза для нас. Мы будем конкурировать с Google, Amazon, Alibaba, с «Яндексом» и со всеми ИТ-платформами. В следующие пять лет мы должны перейти от стратегии догоняющего развития к стратегии инновационного развития, иначе мы рискуем оказаться вне рынка». Примечательно, что на выступление перед акционерами глава Сбербанка явился в Google Glass — видимо, чтобы подчеркнуть важность технологий в повседневной жизни.

«В последнее время часто упоминаются финансовые сервисы от Apple, Facebook, Google и даже Starbucks, — продолжает тему директор ИТ-проектов Модульбанка Илья Титов. — Конечно, удобно при помощи поисковика или социальной



сети зайти в книжный магазин и купить книгу. Но можно ли будет пользоваться этим сервисом в России? К тому же лобби традиционного банковского сообщества сильно во всем мире. Банки не уступят перспективный источник доходов. Возможно, что Google скооперируется с Facebook — и они отстают свои интересы. Но на это уйдет время».

Не стоит забывать и о том, что американское законодательство сильно отличается от российского, говорит заместитель председателя правления РФИ Банка Заур Бесолов. В США небанковские организации могут оказывать финансовые услуги, в России же для того, чтобы осуществлять деятельность по приему и переводу денежных средств, по закону №161-ФЗ «О национальной платежной системе» любой организации необходимо иметь лицензию или банк-партнер. Так что, какой бы замечательный сервис ни придумала финтех-компания, если он включает в себя финансовые операции, то для их обеспечения в России без банка не обойтись.

НА ПОНЯТНОМ ЯЗЫКЕ

«Несомненно, развитие технологий оказывает огромное влияние, — говорит директор по развитию интернет-банкинга Связь-Банка (Группа Внешэкономбанка) Алексей Ломоносов. — Но нужно ведь учитывать и остальные факторы: законодательную базу, реальные потребности клиентов, уровень их финансовой грамотности. В ближайшее время не стоит ожидать каких-либо кардинальных перемен, а технологическое развитие в первую очередь будет направлено на повышение удобства для клиента». Российские банки привыкли развиваться в рамках плотного госрегулирования (и даже отчасти влиять на него), так что это не является фактором, сдерживающим проникновение новых техноло-



ДЕНИС ОСИН

РУКОВОДИТЕЛЬ БЛОКА
МАССОВОГО БИЗНЕСА
АЛЬФА-БАНКА

«Банк будущего» строится шаг за шагом. Крупнейшие участники рынка делают все, чтобы клиент мог при желании вообще не посещать отделения банка. Например, Альфа-Банк создает удобную деловую среду для предпринимателей и компаний малого бизнеса. Малый бизнес оказался активным адептом новых технологий, причем чем меньше и моложе предприятие, тем чаще сотрудники практикуют использование дистанционных сервисов. По данным опроса, проведенного Национальным агентством финансовых исследований, банковскими системами дистанционного обслуживания пользуется сейчас 56% частных российских компаний. При этом 38% опрошенных сообщили, что в их компании используется мобильный банк.

Среди наших клиентов в этом сегменте доля пользователей дистанционных сервисов превышает 90%. Сейчас это в основном интернет-банк, но число пользователей мобильного сервиса стремительно растет. Мы постоянно совершенствуем эти инструменты. Новое приложение для бизнеса «Альфа-Бизнес Мобайл» — панель управления финансами одной или нескольких компаний, которая дает возможность предпринимателю на одном экране увидеть всю информацию и кнопки управления: состояние счетов, транзакции и поступления (включая ожидаемые), платежи и их статусы, кнопку оплаты и т. д.

гий в индустрию. Гораздо большее значение, с точки зрения Ломоносова, имеет инерционность клиентов, большинство которых с недоверием относятся к любому изменению (даже в лучшую сторону) привычных процессов.

«Обычный смартфон позволяет значительно упростить для потребителя понимание банковского продукта и пользование им, — говорит Заур Бесолов (РФИ Банк), за свою двадцатилетнюю карьеру успевший внедрить более сотни инновационных проектов в области электронных платежных систем. — Уже сейчас технологии бесконтактных платежей могут превратить мобильный телефон, к примеру, в пластиковую карту. А технологии интернет-оплат позволяют выставить счет клиенту прямо на мобильный телефон или электронную почту или помочь ему сделать покупку фактически в три клика».

Большую приближенность банковского обслуживания к клиенту отмечает и Алексей Ломоносов: банковские (в том числе и мобильные) приложения начинают «разговаривать»

на человеческом языке, они мимикрируют под сервисы социальных сетей и даже порой отходят от использования номеров банковских счетов и карт, заменяя их привычными номерами мобильных телефонов.

Разумеется, главный тренд в сфере создания максимальных удобств для клиента — дистанционное обслуживание — непременно приведет к сокращению количества банковских отделений. «Лет через десять у банков не будет ни одного физического филиала, — уверен Илья Титов из Модульбанка. —



**ЗАУР
БЕСОЛОВ**
ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
ПРАВЛЕНИЯ РФИ БАНКА

РФИ Банк придерживается клиентоцентричной модели бизнеса. Соответственно, линейку услуг банк формирует таким образом, чтобы она удовлетворяла настоящие потребности клиентов. Команда РФИ также прилагает максимум усилий, претворяя в жизнь ожидания клиентов в отношении так называемого банка будущего.

Все больше и больше бизнесменов, которые всегда являлись самыми активными пользователями банковских услуг, начинают витать в «облаках». Причем делают это довольно успешно: интернет-бизнес в России развивается хорошими темпами. Для любых организаций и стартапов, принимающих платежи в Сети, мы создали надежную и современную техническую платформу, которая позволяет реализовать любые проекты в области электронной и мобильной коммерции.

В дополнение к широкому ассортименту платежных решений и сервисов для онлайн-предпринимателей РФИ Банк предоставляет услуги логистической компании, доставляющей интернет-покупки по всей стране.

Я не вижу никаких серьезных препятствий для реорганизации традиционного коммерческого банка в «банк будущего»: все требования и нормы со стороны ЦБ РФ достаточны для повышения доступности, технологичности и прозрачности банковских услуг для простых людей. Уже факт перетекания банковских услуг в мобильный телефон свидетельствует о реальности и состоятельности такой трансформации.

Мобильный банк — это технология сегодняшнего дня, и тот, кто его не использует, уже отстает. Технология завтрашнего дня — это чат-банкинг — перевод денежных средств и оплата услуг посредством простых текстовых сообщений в любом мессенджере.

Останутся только мобильные сервисы и банкоматы самообслуживания». Содержать офисы, по его мнению, станет просто экономически нецелесообразно. Они будут нужны лишь как точки продажи специальных услуг и идентификации клиента.

ПЕРСОНАЛЬНО ВАШ

На волне «всеобщей клиентской мобилизации» банки становятся еще и своеобразными бизнес-помощниками. Они много знают о своем клиенте, его контрагентах, размере уплачиваемых налогов и даже стоимости аренды офиса. Эти «большие данные» так или иначе начнут использоваться и анализироваться — на благо клиента. «Скажем, клиент носит мобильный телефон в кармане, и ему приходит сообщение от банка, что платежи готовы и нужно поставить подпись, — фантазирует Илья Титов. — Человек заходит в приложение мобильного банкинга, нажимает пальцем на подпись — и все, дело сделано. К тому же банк может проверить контрагента и сказать, стоит ли дальше с ним работать. Это бесценная помощь предпринимателям».

«Оцифровка» взаимоотношений с клиентом открывает бесчисленные возможности для еще большей персонализации обслуживания. Например, для малого бизнеса в банкинге важна скорость и простота использования. Причем кому-то из клиентов проще написать в чате, а кому-то — позвонить. Именно поэтому мобильное банковское приложение должно быть легко настраиваемым. Делать несколько приложений банкам невыгодно, поэтому обычно разрабатывается одно универсальное, с возможностью отключения ненужных опций. Идеальный вариант — когда приложение собирает информацию о клиенте и таким образом само понимает, что нравится человеку. К примеру, он не любит писать СМС — и приложение перестраивается так, чтобы кнопка для звонка была на виду. А благодаря службе поддержки клиентов мобильный банкинг становится чем-то вроде планировщика или личного ассистента. Если банк знает, что клиент подписывает платежи в одно и то же время, то клиентский менеджер подготовит их именно к этому моменту и напомнит о необходимости подписания.

Хотя пока, как считает Алексей Ломоносов (Связь-Банк), подавляющему большинству клиентов в мобильном банкинге нужны две-три функции. В первую очередь это контроль остатков на счетах и оплата телефона, коммунальных услуг и т. п. Основное внимание банкам сейчас надо обратить именно на эти функции: они должны быть максимально качественными и удобными. Однако в мобильном банкинге будущего, по мнению Ломоносова, должны быть реализованы и другие функции, особенно учитывая современную молодежную тенденцию отказа от владения компьютером и ноутбуком.

НА АВТОМАТЕ

По данным TNS на 1 квартал 2015 года, примерно 10% населения страны и 14% пользователей интернета выходят в сеть только со смартфонов и планшетов. Доля мобильных пользователей за прошлый год выросла на 90%. Постепенный переход от стационарных компьютеров к мобильным устройствам меняет не только привычки к общению: быстрое распространение смартфонов способствует тому, что пользователь все больше задач решает в «мобильной среде» — будь то шопинг, оплата услуг, пополнение телефона, денежные переводы... «Наши собственные данные подтверждают этот

тренд, — говорит директор по продуктам сервиса «Яндекс.Деньги» Алла Савченко. — За прошлый год доля платежей через мобильные телефоны в общем обороте «Яндекс.Денег» выросла в полтора раза; предварительные оценки 2015-го говорят, что тренд усилился и платежи через мобильный догоняют десктопные платежи».

Аналогичный тренд подтверждает и большинство банков. Сейчас многие крупные игроки банковского рынка имеют качественные мобильные приложения. Есть они и у небольших финтех-стартапов. Последние, как правило, специализируются на чем-то узком: их изначальная цель — завоевать аудиторию, предложив интересную и необычную услугу. Поэтому такие сервисы редко бывают массовыми. По данным исследования Mobile Banking Rank 2015, проведенного компанией Marksw Webb, 75% пользователей мобильного банкинга имеют доступ и пользуются только одним банковским мобильным приложением, 18% — приложениями двух банков. В связи с этим финансовые сервисы заинтересованы в том, чтобы с помощью их мобильного приложения клиенты могли решить максимально широкий перечень задач. Поэтому в течение двух последних лет банки уходили от концепции, в которой мобильный банк есть усеченная версия интернет-банка. И сегодня в мобильной версии имеются почти все те же функции, что и в десктопной. Банки, к примеру, позволяют оплачивать счета и, что немаловажно, работать с профильными для них продуктами — кредитами и вкладами. Правда, для использования мобильного банкинга нужно стать клиентом конкретного банка.

Платежные сервисы в этом плане чуть гибче. Например, в приложении «Яндекс.Деньги» для совершения большин-

ства операций не обязательно регистрироваться: по сути оно является универсальной платежной площадкой, которая позволяет решать многие платежные задачи клиентам самых разных банков. В приложении можно платить тысячам организаций — поставщикам услуг ЖКУ, интернет-провайдерам, операторам сотовой связи и многим другим, переводить деньги с электронного кошелька или карты на другой кошелек или карту.

Уже сейчас с помощью мобильных платформ финансовых организаций клиенты могут решать все насущные платежные проблемы. Но сама логика использования мобильных устройств предполагает, что время контакта с сервисом должно сокращаться до минимума, необходимого, чтобы, например, раз в полгода задать периодичность и сумму платежа. Поэтому в дальнейшем мобильный банкинг будет стремиться к максимальной автоматизации платежей.

БЖ



АЛЕКСЕЙ ЛОМОНОСОВ
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГА
СВЯЗЬ-БАНКА (ГРУППА
ВНЕШЭКОНОМБАНКА)

Существует мнение, что банки должны сосредоточиться исключительно на классических банковских продуктах — вкладах, кредитах, расчетах. Тем не менее платежные сервисы очень важны для банка, поскольку не только приносят комиссионный доход, но и, что гораздо важнее, формируют у клиентов привычку регулярного использования банковских сервисов, в первую очередь дистанционных. Таким образом, доход, получаемый банками от проведения платежей, не ограничивается только прямым комиссионным, что и надо учитывать при принятии решения о развитии данного направления. Стоит отметить, что конкуренция в этом сегменте действительно высока, а главное конкурентное преимущество — простота и удобство совершения платежей.



АЛЕКСЕЙ КРУГЛОВ
СТАРШИЙ ВИЦЕ-
ПРЕЗИДЕНТ, ДИРЕКТОР
ПО DIGITAL И МАРКЕТИНГУ
БАНКА «ОТКРЫТИЕ»

Технологии, направленные в нужное русло, очень важны. Банк будущего — это уход от физического присутствия человека в банке. Когда любое действие с банком не сложнее привычной уже оплаты в интернете. Кроме того, это постоянное развитие и освоение новых технологий — все то, что появляется в новых телефонах, гаджетах, часах.



ИЛЬЯ ТИТОВ
ДИРЕКТОР ИТ-ПРОЕКТОВ
МОДУЛЬБАНКА

Все участники банковской системы должны двигаться в едином направлении, иначе развития не будет. Нельзя просто сидеть и надеяться, что ЦБ отрегулирует отрасль. Нужно вовремя обращать внимание на перспективные идеи. Например, недавно стало возможным получение усиленной квалифицированной ЭЦП без посещения офиса. Теперь банки могут вести документооборот с клиентом в электронном виде. А это и есть прямой путь к банку будущего.



ГРУЗОПРОХОДИМЕЦ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

«UAZ Pickup — это российский автомобиль, выполненный на базе агрегатов и узлов внедорожника UAZ Patriot, — бодро сообщает рекламный буклет Ульяновского автозавода. — Настоящая Россия начинается за чертой города, на бездорожье, и здесь ему нет равных». Так что ничего не оставалось, кроме как отправить UAZ Pickup 2015 модельного года на бизнес-тест-драйв в «настоящую Россию». Бездорожья и трудных рабочих задач для пикапа решили поискать на территории одного из питомников декоративно-хвойных растений, которых в Подмосковье около сотни. Все должно быть приближено к реальной жизни. Зачем нужны терраподы (трассы с искусственными препятствиями, близкими к природным), когда любой питомник — это обширная коллекция заснеженных ям, горок, выбоин и канав?

То, что у марки UAZ серьезные репутационные проблемы, стало понятно сразу же, как только мы взялись обзванивать производителей посадочного материала. «UAZ? Даже смотреть не будем: уж лучше подержанный пикап-иномарка!» — услышали от одного из собеседников. Другие норовили вступить в дискуссию о судьбах российского автопрома: «Производная от UAZ Patriot, говорите? Извините, но неспособность наших автомобилестроителей совместить наконец-то понятия «проходимость» и «комфорт» сведет на нет любой патриотизм».

Желание познакомиться с продукцией российского автопрома «Бизнес-журнал» имеет давно. Ждали лишь подходящего случая. Поэтому, как только ульяновцы вслед за рестайлингом своего «гражданского» флагмана — внедорожника UAZ Patriot — обновили еще и его коммерческую грузопассажирскую версию в кузове «пикап», новинка была незамедлительно взята редакцией «на пробу».

А один лесозаводчик отказался, ссылаясь на объективные погодные условия: «Какой UAZ? У меня даже трактора сейчас на поле по кабину зарываются!». Только с десятой попытки — в питомнике EcoPlant, что расположен в Красногорском районе, — мы услышали: «Привозите, посмотрим на вашего грузопроходимца».

ТЯЖЕЛАЯ НАСЛЕДСТВЕННОСТЬ

От своего пращура — ульяновского «великана» UAZ Patriot — пикап повышенной проходимости еще изначаль-



Фото: Андрей Москаленко

но позаимствовал много хорошего: рамную конструкцию, 128-сильный бензиновый мотор объемом 2,7 литра (сейчас в линейке представлен еще и дизель на 2,3 л, заряженный 114 «лошадками»), жесткие мосты, полноприводную трансмиссию с понижающей передачей и возможностью подключения переднего моста во время движения. Ну и, само собой, брутальную внешность с простыми, чуть угловатыми формами и минимализмом в декоре.

При этом за счет своей «коммерческой составляющей» UAZ Pickup выглядит гораздо более массивным и даже громоздким, чем Patriot. «Весомости» ему придает грузовая платформа, за счет которой он превосходит «ближайшего родственника» по длине кузова на 340 мм, а по величине колесной базы — на 240 мм. Утилитарность подкреплена и соответствующими функциональными элементами — крепкими боковыми порогам, противоподкатным железным брусом (он же бампер-ступенька) и мощными буксировочными проушинами.

Первый же опыт посадки в автомобиль запоминается: поворачиваешь ручку водительской двери, рассчитанную под естественный мужской хват, открываешь и пробуешь взобраться на подножку, интуитивно пытаясь схватиться за поручень на стойке... А поручня-то и нет! Даже человеку высокого роста приходится неловко карабкаться внутрь, цепляясь и подтягиваясь за руль, — и, крутанувшись против часовой стрелки, плюхаться на сиденье.

Осмотрим внутри аккуратного на вид салона. Внутреннее убранство пятиместной кабины практически полностью позаимствовано у Patriot, включая устаревший дизайн руля, при-

борного щитка и набалдашника коробки передач. На их фоне современная мультимедийная система с большим цветным сенсорным дисплеем, появившаяся с последним обновлением на центральной консоли, смотрится немного инородно.

Впрочем, тактильные ощущения от отделки приятны: сиденья обиты добротной, немаркой и износостойкой тканью, да и пластик на ощупь не такой «дубовый», как кажется. Но не стоит забывать, что UAZ Pickup — чисто коммерческая модель. И вся эта прагматичность строго соответствует ценнику автомобиля.

Подстраиваю рулевую колонку по высоте: трех положений вполне достаточно; настройку по вылету компенсирует расширенный диапазон продольного перемещения водительского кресла. Поворачиваю ключ в замке зажигания — по кузову «пробегаёт» дрожь от двигателя. Обнуляю маршрутный компьютер и выезжаю.

Управление пикапом (как, впрочем, и обычным Patriot) требует твердой руки. Подрулевые переключатели — тугие. Тросовый ручник — вообще сродни силовому тренажеру (если судить по усилию, которое требуется, чтобы включить его). Ходы рычага механической КПП — размашистые, к тому же при переключении рука водителя постоянно упирается в «крутилки» климат-контроля.

Первая передача в КПП очень короткая, в таких случаях принято говорить — «грузовая». На ней можно лишь тронуться, чтобы сразу же перейти на вторую. Первых трех передач хватает, чтобы не отставать от потока при старте со светофора, а вот о последующих быстрых обгонах можно



и не мечтать: на четвертой и пятой скоростях динамика уже не та. Главное — никаких резких маневров. Не забывайте, что вы все же управляете тяжелым, двухтонным внедорожником. Все нужно делать плавно и заранее, тем более что руль не только малоинформативный («ватность» проявляется сразу), но и «длинный» — почти четыре полных оборота от упора до упора. Несмотря на наличие гидроусилителя, «баранка» держит мышцы в тонусе. Даже на безобидных городских скоростях приходится постоянно подруливать, а стоит прибавить «газа», как машина начинает ощутимо «рыскать» по полосе. Проверено: относительно комфортный режим движения на порожнем UAZ Pickup по трассе — 110 км/ч. На скоростях, близких к заявленной максимальной (140 км/ч), эффект ухода с намеченной траектории еще сильнее.

ПУНКТ НАЗНАЧЕНИЯ

Стоит съехать с асфальта, как UAZ Pickup по-настоящему преобразуется: становится послушнее и надежнее в управлении, да и держат крейсерскую скорость на бездорожье ему гораздо легче. Глубокую мерзлую колею уже перед воротами EcoPlant он нарочито показательно преодолел,

не сбавляя хода, громыхнул своим незагруженным «нутром» и эффектно оттормозился — без малейшего «юз» — перед офисной постройкой питомника. Посмотреть на «нарушителя спокойствия» собрался, наверное, весь мужской коллектив EcoPlant. Правда, после короткого пятиминутного знакомства с новым детищем УАЗа «белые воротнички», избалованные иномарками, вернулись к своим делам. Неподдельный интерес к пикапу продолжали проявлять лишь водители компании: задавали множество вопросов и просились посидеть за рулем.

«Вот и целевая аудитория сформировалась», — решаю я. Интересно, что больше всего нравится. «Удобство водительской посадки и практичность автомобиля в целом», — хором отвечают они. И начинают по очереди сменять друг друга на переднем кресле.

Выясняется, что бесступенчатая регулировка наклона спинки и поясничного подпора, а также высотная регулировка позволяют с комфортом устроиться в UAZ Pickup водителю любого телосложения. «Но одно дело — «посидеть» за рулем, и совсем другое — проехать несколько сотен километров, — задумчиво замечает один из водителей. — Чуть-чуть побольше боковой поддержки тут бы не помешало». Попутно,

в ходе «массового водительского эксперимента», становится понятно, что водить Pickup можно хоть в резиновых сапогах или валенках: педали расположены на приличном расстоянии друг от друга.

К достоинствам пикапа «общим голосованием» относим простор — как спереди, так и сзади. На «галерке» трое мужчин в зимней одежде прекрасно уселись, да и для ног благодаря высокой посадке осталось достаточно места. «Ого, да тут еще и подогрев задних сидений имеется!» — доносится из салона. Стоит отметить, что модернизация добавила нашему «труженику села» разнообразных «городских штучек» — например, сенсорный экран с навигацией, возможностью просмотра видео в FullHD-качестве, AUX и USB. Даже блок-фара теперь — с новомодной «подводкой» из светодиодных дневных ходовых огней. Еще один сюрприз — камера заднего вида, которую в бюджетном коммерческом автомобиле никто из наших тестировщиков увидеть не ожидал. Полный восторг вызвало у них и наличие двух топливных баков общей емкостью 72 литра. Правый — главный, левый — резервный. Перекачать бензин из одного в другой можно с помощью кнопки на центральном тоннеле, включающей специальный насос.

По ходу дела вместе отмечаем и преимущества грузового отсека. Его внутренние размеры — среднестатистические по классу, зато высота борта уникальна — 650 мм. Полезный объем — более 1,3 кубометра. Грузоподъемность — 725 кг. Если нужно перевезти длинномеры, то можно откинуть задний борт. При этом кузов защищен от царапин и вмятин прочной пластиковой вставкой, которая легко моется из шланга. Для работы в питомнике это важно, поскольку приходится постоянно грузить и перемещать взрослые деревья, к каждому из которых «прилагается» внушительный ком земли. Корневой ком крупномеров (а таковыми деревья хвойных пород начинают считаться, когда достигают двухметровой высоты) обычно имеет форму трапеции и для пересадки должен быть обернут в прокаленную металлическую сетку или мешковину. Общий вес одного растения — не менее 200 кг. Встречаются экземпляры и по полтонны. «Закинуть» такие на борт можно лишь с помощью специального крана-манипулятора. В любом случае перевозить околелегковым автотранспортом больше одного крупномера не рекомендуется: велик риск переломать разлапистые ветви елей. Зато горшечные туи в UAZ Pickup помещаются десятками.

Для защиты от непогоды и для увеличения сохранности груза кузов пикапа может оснащаться заводским тентом, КУНГом или крышкой. С последней нам, кстати, пришлось повозиться «всем миром»: для отпираания потребовалось надавить ключом на личинку замка с такой силой, что даже сработала тревожная кнопка — «уазик» громко и недовольно прогудел. Говорят, что со временем замок разрабатывается и процесс облегчается.

Водители EcoPlant настояли на продолжении внедорожных испытаний и предложили заехать в такие дебри питомника, куда сами опасаются соваться даже на тракторе. Вызов был принят. Делаю ставку на внушительный клиренс, жестко подключаемый передний мост, зависимую с огромным ходом подвеску, наличие понижающей передачи, а также на последние новинки по технической части, появившиеся в пикапе в этом году, — задний стабилизатор поперечной устойчивости, четырехканальную систему ABS с функциями EBD (распределение тормозных усилий) и CPC (препятствие

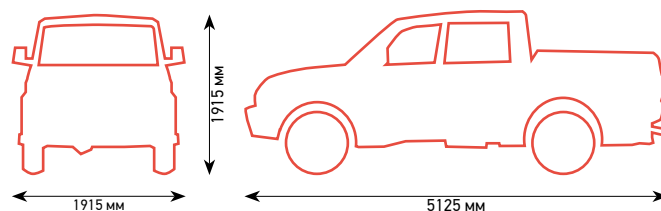
отрыва задней оси от дороги). Поворачиваю шайбу-селектор полного привода до нужного положения (это можно делать даже на ходу) и начинаю медленно, но уверенно взбираться вверх, по крутому заснеженному склону. Огромные ухабы, разбитые деревенские дороги штурмую без опаски повредить что-либо в крепко сбитой ходовой части. А вот на поле, покрытом ледяной коркой, отключаю было передний привод — и наказание за самоуверенность настигает при первом же переборе с газом: задняя ось уходит в неуправляемый занос. Описав дугу и подняв вокруг себя облако снежной пыли, возвращаюсь в полноприводной режим.

Расплатой за дополнительную устойчивость в итоге становится заметно увеличенный средний расход топлива. В нашем тест-драйве он вообще никак не хотел опускаться ниже 14 литров на 100 км пробега, притом что производитель обещает около двенадцати. Кстати, обнаружилось и некоторое расхождение реальности и рекламных деклараций ульяновцев о том, что UAZ Pickup — полностью российский автомобиль. Новый UAZ Pickup (как, собственно говоря, и его «прародитель» Patriot) все же на четверть состоит из импортных комплектующих. Дизельный двигатель, к примеру, доработан в кооперации с Bosch. Раздаточная коробка — производства корейской Dymos (такая же идет на SsangYong Rexton). Климатическую установку поставляет японская Sanden. А может быть, оно и к лучшему? Ведь это должно лишь повышать показатели надежности автомобиля.

БЖ

UAZ PICKUP (UA3-23602)

ВЫПУСКАЕТСЯ С 2008 ГОДА



КОЛИЧЕСТВО МЕСТ

5

РАЗМЕРЫ ГРУЗОВОЙ ПЛАТФОРМЫ

ДЛИНА	ШИРИНА	ГЛУБИНА
1375 мм	1265 мм	635 мм

ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ БАГАЖНОГО ОТСЕКА, КГ

725

МАКСИМАЛЬНАЯ МАССА ПРИЦЕПА, КГ

1500

ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА НАЧАЛО ДЕКАБРЯ), РУБ.

ОТ 614 000
(КОМПЛЕКТАЦИЯ CLASSIC)

ОТ 854 990
(КОМПЛЕКТАЦИЯ LIMITED)

ЗАМЕСТИТЕ ЭТО НЕМЕДЛЕННО!

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

ИТ ИЗ ПРОБИРКИ

На сегодня доля импорта программного обеспечения составляет, по данным Минкомсвязи России, от 50 до 97% в зависимости от типа ПО. Наиболее тревожная ситуация, как считает Евгений Фенюшин, директор по продуктам для B2B-сегмента компании «Новые облачные технологии», сложилась в сегменте системного и офисного программного обеспечения (95 и 97% импорта соответственно), что создает серьезную угрозу информационной безопасности государственных и коммерческих предприятий. «Доля импортного ПО в этих категориях превышает все разумные границы», — добавляет Фенюшин.

Как предполагает ответственный секретарь комиссии по нормативно-правовому обеспечению развития наукоемких технологий стратегических информационных систем при комитете Госдумы РФ по науке и наукоемким технологиям, генеральный директор Cognitive Technologies Андрей Черногоров, законодательные изменения, изложенные в 188-ФЗ, позволят сократить эти цифры примерно в полтора раза. Более того, по мнению эксперта, инициативу необходимо развивать: «Поправками в 44-ФЗ и 149-ФЗ регламентируются, увы, только вопросы закупок лицензионного ПО, при этом остаются без внимания проектные разработки, которые составляют примерно 75% отечественного ИТ-рынка».

Нововведения вызвали неоднозначную реакцию у игроков российского ИТ-рынка (как у западных, так и у наших). «Импортозамещение — плохая идея, — уверен генеральный директор и сооснователь облачного сервиса для управления торговлей «МойСклад» Аскар Рахимбердиев. — Все программное обеспечение можно разделить на прикладное (для конкретных задач) и системное (операционные системы, базы данных, средства разработки). Системное ПО — почти всё западного происхождения. Его созданием занимались и занимаются много тысяч программистов со всего мира уже несколько десятилетий. Это огромные экосистемы. И наивно полагать, что, наняв группу самых умных разработчиков, это все можно создать только для нас, для России. Нельзя! В отличие от прикладного софта, российская доля которого уже и так довольно велика. Из-за особенностей законодательства системы для управления

С 1 января 2016 года госорганам запретят* закупать иностранный софт, если имеется хотя бы один российский его аналог. Пока отечественные вендоры празднуют очередную победу импортозамещения, скептики опасаются, что без свободной конкуренции российское программное обеспечение сильно потеряет в качестве.

торговлей, учета, ведения бухгалтерии, взаимоотношений с клиентами и без того должны быть российскими».

Михаил Филиппенко, генеральный директор компании Fast Reports (Ростов-на-Дону), полагает, что «насильственное импортозамещение» — мера не рыночная и в долгосрочной перспективе вполне может привести к появлению «гомункулов»¹ — специально созданных под закон «отечественных заместителей», которые в конкурентной среде были бы просто нежизнеспособны и не родились бы. «Вместо стимулирования развития реальных, конкурентоспособных продуктов, которые могли бы иметь успех на международных рынках, правительство создает квазиусловия для регуляции этого рынка», — соглашается генеральный директор компании Iconic Mobile Алексей Поспехов.

* На основании Постановления Правительства РФ №1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и поправок от 29.06.2015 (№188-ФЗ) к федеральным законам «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (№149-ФЗ) и «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (№44-ФЗ).

¹ Гомункул — искусственно выращенное существо, подобное человеку. Термин получил распространение среди алхимиков XVI века и в литературе XVII века.

По мнению ряда игроков, замещение существенной части ПО попросту неэффективно и принесет больше проблем, чем пользы. «Идея поддержать отечественные компании выглядит вроде как очень неплохой, даже патриотичной, — говорит маркетолог компании «БИФИТ» Анна Кушакова. — Но на деле рынок еще к этому не готов. Российские ИТ-компании развиваются и растут, но во многих сферах пока не способны предложить действительно качественные аналоги зарубежных решений». ИТ-директор ALP Group Павел Рыцев предупреждает: если барьер для западных ИТ-компаний вырастет до непомерных размеров, это может привести Россию и рынок к неизбежной в этом случае самоизоляции с последующей стагнацией всей отрасли. Не менее важно не допустить и «грязной» внутренней конкуренции, когда определенный разработчик получает максимум льгот и преференций, а другие ИТ-производители остаются «за бортом».

СОФТ ПАТРИОТОВ

Впрочем, явных сторонников подобной «господдержки» отечественных вендоров среди опрошенных «Бизнес-журналом» участников рынка оказалось гораздо больше. «Новое законодательство должно помочь реализовать поставленные руководством страны цели в области импортозамещения, — считает Евгений Фенюшин («Новые облачные технологии»). — Правительство планирует к 2025 году снизить зависимость от импорта ERP-систем на 50%, операционных систем — на 45%, офисных — на 47%».

— Российских разработчиков часто упрекают в том, что своими призывами к государству предоставлять преференции отечественным компаниям они якобы противодействуют свободной конкуренции, — говорит генеральный директор компании InfoWatch Наталья Касперская. — Мол, нигде в мире такой поддержки «своих» нет — почему же она должна быть в России? На самом деле это не так: практически каждая страна, имеющая собственную разработку, стремится поддержать своих разработчиков тем или иным способом. Где-то это прямые субсидии (как, например, в Германии, Австралии, Израиле), где-то — оградительно-запретительные меры (Великобритания, Китай, США).

Некоторые эксперты полагают, что принятый закон даже слишком мягок в своих формулировках. Ряд иностранных поставщиков уже нашел сразу несколько «лазеек», позволяющих им продолжать поставлять госорганам РФ свое ПО. «Всегда ведь можно составить такое техзадание к ПО, что аналогов среди программ российского производства не найдется, даже если программа такого типа имеется», — поясняет управляющий консалтинговой компанией Grebennikov Berlin Александр Гребенников.

По мнению председателя совета директоров группы компаний Optima Андрея Шандалова, для качественного рыбка отечественным разработчикам требуются гораздо более мощные преференции: «Вероятность того, что в обозримом будущем мы получим конкурентоспособную ИТ-отрасль, насыщенную собственными разработками, прямо зависит от того, получают ли ИТ-компании, особенно небольшие, значительные налоговые послабления (причем не на пару лет, а на десять), будет ли налажен трансфер технологий и идей».

Исполнительному директору компании VE Group Илье Вигеру пока еще не до конца понятна процедура попадания в список приоритетных отечественных продуктов. Не ясно,

по его словам, и то, как будет работать система закупок, основанная на списке отечественного ПО, как туда попасть и какие процедуры надо пройти. «Однако сама идея импортозамещения заметно меняет отечественный рынок, и уже сейчас есть реальные возможности создавать конкурентоспособные продукты по многим ИТ-направлениям, — уверен Вигер. — ИТ-компании больше задумываются об инвестициях в свои продукты, чем о перепродаже зарубежного ПО». Вопросы по поводу практической реализации законодательных нововведений возникли и у председателя комитета по импортозамещению Ассоциации молодых предпринимателей России и научного руководителя НП «Ресурсный центр развития бизнеса» Владимира Турмана. «Возникают сомнения, —



**АСКАР
РАХИМБЕРДИЕВ**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
И СОСНОВАТЕЛЬ ОБЛАЧНОГО
СЕРВИСА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ
ТОРГОВЛЕЙ «МОЙСКЛАД»

Сегмент малого бизнеса работает почти исключительно на отечественном ПО и интернет-сервисах. Мы сами разрабатываем решение для торговли и уже восемь лет предоставляем его по облачной модели небольшим магазинам и сетям. Спрос ежегодно растет, а конкуренции со стороны западных решений никогда не было: они просто не подходят нашим предпринимателям. Удивительно, но российский облачный рынок никогда не боялся конкуренции с Западом, и даже экономический кризис на него плохо не повлиял.



**ЕВГЕНИЙ
ФЕНЮШИН**
ДИРЕКТОР ПО ПРОДУКТАМ
«МОЙОФИС» ДЛЯ B2B-
СЕКТОРА КОМПАНИИ «НОВЫЕ
ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Не вижу в новом законодательстве никаких рисков манипуляций и потенциала завышения стоимости наших продуктов. Зарубежные компании будут вынуждены конкурировать с российскими системами, которых на самом деле не так мало. Например, только в реестре Ассоциации российских производителей ПО «Отечественный софт» зарегистрировано более 200 компаний и свыше 900 отечественных продуктов.

подчеркивает он, — в функциональности отечественных аналогов, ведь законопроект создает широкое поле для копирования продуктов с открытым исходным кодом. Если раньше над подобными случаями смеялись (вспомните хотя бы небезызвестный VolgenOS²), то теперь такие продукты вполне могут поставить на компьютеры в госорганах. Не говоря о неизбежных багах и ошибках, с которыми придется столкнуться пользователям, — ведь их будет явно больше, чем в уже существующем и дорабатываемом на протяжении многих лет ПО». Определенные издержки, отмечает эксперт, будут связаны и с необходимостью массового переучивания конечных пользователей при переходе на новое ПО.

Завести процесс импортозамещения ИТ-отрасли в тупик могут и другие системные ошибки. Одной из них, по словам генерального директора компании «ИВК» Григория Сизоненко, может стать государственное финансирование разработки тех или иных ИТ-продуктов. «Это тупик, — предупреждает эксперт. — Государство отпугнет частных инвесторов, получит бесконечные НИРы и НИОКРы, а на выходе — никому не нужные, совершенно неконкурентоспособные продукты. И будет их покупать по сумасшедшим ценам». А генеральный директор компании «Доктор Веб» Борис Шаров вообще сомневается в способности рынка в одночасье разработать необходимое количество отечественных «аналогов»: не хватает квалифицированных разработчиков, которые могли бы решать задачи любой сложности в приемлемые для страны сроки.

В любом случае, как предполагает Павел Рыцев (ALP Group), в 2016 году мы вряд ли увидим принципиальные изменения в части соотношения продаж российских и иностранных про-

2 *Операционная система, «разработанная» в 2010 году школьником Денисом Поповым из Нижнего Тагила с нарушением лицензионных прав. Представляла собой ОС Ubuntu Linux с измененным названием и «затертыми» копиями.*



**НАТАЛЬЯ
КАСПЕРСКАЯ**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ INFOWATCH

Для российских разработчиков эти изменения, безусловно, позитивны. Преференции в госзакупках и создание реестра отечественного ПО — это именно те меры, за которые в последние пару лет ратовала и наша компания, и отраслевая ассоциация АРПП. Если программные продукты из реестра отечественного программного обеспечения получат преимущество перед иностранным ПО в госзакупках, это будет стимулировать развитие отрасли, увеличивать доходы российских компаний, давать им возможности для расширения и найма персонала.

дуктов: «Во-первых, многие поспешили и уже закупили все необходимое для планирующихся в следующем году проектов, отыграли тендеры, заключили нужные договоры, — объясняет он. — А те, кто не успел это сделать, скорее всего, постараются оттянуть начало проектов, чтобы посмотреть, как ситуация будет развиваться дальше». Так что новые крупные проекты с участием значительной доли отечественного ПО стоит ожидать только в 2017 году: требуется время на их перепроектирование, развитие необходимых компетенций и т. д. А это месяцы тяжелой работы и значительные материальные затраты.

БЖ



**ВАСИЛИЙ
ВАГАНОВ**
РЕГИОНАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
VEEAM SOFTWARE
ПО РОССИИ И СНГ

Ситуацию, при которой все зарубежные ИТ-компании прекратят свою деятельность на территории нашей страны, о чем на днях предупредила Ассоциация европейского бизнеса, лично я в обозримой перспективе оцениваю как маловероятную. Возможно, какие-то нишевые производители и уйдут с рынка, но если так и произойдет, это скорее будут единичные случаи. Крупные компании — производители ПО останутся в стране, поскольку они работают не только с госорганизациями, но и с заказчиками из других секторов экономики, на которые грядущие нововведения не распространяются.



**АНДРЕЙ
ЧЕРНОГОРОВ**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ COGNITIVE
TECHNOLOGIES

Для реализации импортозамещения ПО не нужно предпринимать никаких серьезных усилий. Не нужно строить новые заводы, запускать многомиллиардные инвестиционные проекты с непонятным сроком окупаемости и вести сражение с госбанками за каждый рубль. Для импортозамещения в сфере ИТ уже все готово. Есть широкий спектр качественных отечественных продуктов во всех ИТ-категориях. Нужно просто «поменять вентиль» — с западного на российский. Вся неспособность к импортозамещению находится только у людей в головах.

В ноябре 2015 в Центральном Доме художника в Москве прошла выставка известной московской художницы **Наталии Григорьевой** «Живопись в движении».

Эта выставка является юбилейной, т.к. в этом году исполняется 20 лет со дня первой персональной выставки художницы. За эти годы Наталия выставлялась во многих престижных залах России и Европы, таких, например, как Государственный Русский музей в Санкт-Петербурге и Гранд Пале в Париже. На ее счету более 50 персональных выставок, а также участие во многих коллективных выставках и благотворительных аукционах.

Особенности творческой манеры художницы отметил Президент Академии искусствоведов России **Анатолий Михайлович Кантор** в своём эссе, посвященном творчеству художницы: *«...ясное, светлое, хорошо измеримое пространство, ощущение прекрасного мира, свободно расцветающего в прозрачной, чистой, воздушной среде, чёткая форма, пластичность каждого мотива, будь то стройные, тянущиеся к небу нагие женские фигуры, ароматные пышные венчики цветов или поблескивающие керамические вазы.»*

Одновременно этот год является юбилейным еще по двум причинам – 5 лет Художественной галереи Наталии Григорьевой в Москве, которая находится в центре города в доме номер 14 на Петровском бульваре и мастер-классу, в котором она обучает рисунку и живописи по своей программе, позволяющей её ученикам освоить разные техники рисунка, почувствовать радость творчества.



www.groza.design

groza.design
издательские проекты, фирменные стили, сайты, книги,
периодические издания, оформление выставок, мастер-классы

www.groza.design
info@groza.design