

#ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
Виртуальная экономика

3

#РЕНОВАЦИЯ  
Трудно быть собственником

10

#РЕВОЛЮЦИЯ  
Блокчейн как зеркало нового  
технического уклада

40

#7-8 (253) 2017

# БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии  
журнала  
[bizmag.online](http://bizmag.online)



#СТРОИТЕЛЬСТВО

## Туз ПИК:

КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СЕРГЕЙ ГОРДЕЕВ  
ОБХОДИТ ДРУГИХ ИГРОКОВ РЫНКА

24



# БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ

## CESSNA CITATION LONGITUDE



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам реактивных самолетов CESSNA CITATION в России и СНГ



**CITATION M2**  
Дальность: 2871 km  
Пассажиры: 7



**CITATION CJ3+**  
Дальность: 3778 km  
Пассажиры: 9



**CITATION CJ4**  
Дальность: 4010 km  
Пассажиры: 10



**CITATION XLS+**  
Дальность: 3889 km  
Пассажиры: 9



**CITATION LATITUDE**  
Дальность: 5000 km  
Пассажиры: 9



**CITATION SOVEREIGN+**  
Дальность: 5926 km  
Пассажиры: 12



**CITATION X+**  
Дальность: 6408 km  
Пассажиры: 12



**CITATION LONGITUDE**  
Дальность: 6482 km  
Пассажиры: 12



**CITATION HEMISPHERE**  
Дальность: 8330 km  
Пассажиры: 12

+7 985 786 29 33 – Елена Малова  
+7 968 759 45 24 – Денис Клепов

cessna@eastunion.ru  
www.eastunion-fleet.ru



# БИЗНЕС журнал

bizmag.online

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Общий тираж номера — 47 700 экз., в т. ч.  
 • отпечатанный тираж — 42 700 экз.  
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

**TNS** Аудитория одного номера (по данным TNS Россия за май — октябрь 2015 года):

- по России — 411 200 человек
- по Москве — 108 300 человек
- по Санкт-Петербургу — 30 800 человек

№ 7-8 (253) за 2017 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 02.08.2017
- дата выхода цифровой версии — 01.08.2017

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, издателя и редакции:  
 119330, Москва, ул. Мосфильмовская, д. 17, корп. Б  
 Тел.: (495)204-13-42

Управляющая организация АО «Бизнес-журнал» —  
 ООО «Агентство развития деловых коммуникаций».

Генеральный директор ООО «Агентство развития деловых коммуникаций» —  
 Мазов Андрей Сергеевич

Менеджер по рекламе: Марина Шумская /  
 adv@b-mag.ru

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

Главный редактор: Наталья Ульянова

Федеральная редакция: Вера Колерова,  
 Андрей Москаленко, Наталья Ульянова, Ольга Красильникова, Наталья Югринова

Фотограф: Андрей Ильин

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой



Отпечатано в типографии «РИММИНИ».  
 Адрес: Н. Новгород, ул. Красновоздушная 7а,  
 2 этаж, тел. (831) 422-57-80,  
 office@rimmini.ru

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

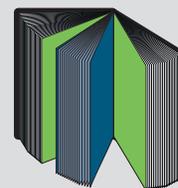
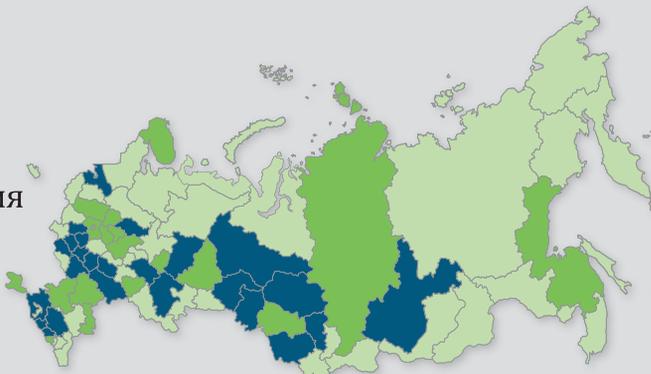
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

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	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ 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
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во НП «Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Елена Поличук	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Глушченко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	г. Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, кв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красновардгейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	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	Дарья Петренко	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. Ниртбая, 20

\* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

## Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.

## ФОРСАЙТ #ЦИФРОВИЗАЦИЯ



### 3 ЦИФРЫ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ

Чего ждут эксперты и игроки рынка от цифровой экономики, которая стала темой №1 последних месяцев? Чего не хватает России, для того чтобы войти в мировую цифровую элиту?

## ФОРСАЙТ #ДОБЫЧА

### 6 НЕФТЬ КАК ИЛЛЮЗИЯ

Экономист Владислав Иноземцев объясняет, почему «наше все» в ближайшие десятилетия может лишиться своего столь поэтического определения.

## ДИАЛОГИ #РЕНОВАЦИЯ



### 10 «СОБСТВЕННОСТЬ ОТБИРАТЬ НЕЛЬЗЯ»

Предприниматель и общественник Дмитрий Потапенко считает, что реновация — одно из звеньев цепи, которая в последние годы все больше скрывает собственников.

## СРЕДА #ИСХОД

### 12 ВОЛЬНЫЕ ХЛЕБА

По данным Счетной палаты, официальная занятость населения субъектов МСБ за последние шесть лет сократилась более чем на 3 млн рабочих мест. У такой динамики есть целый букет причин.

## ТЕМА #СТРОИТЕЛЬСТВО

### #ДИЛЕММА

#### 20 РЫНОК ВОПРЕКИ

Стройка в России — это лакмусовая бумажка, с помощью которой всегда можно определить состояние экономики страны. Поэтому главный вопрос — можно ли ждать постепенного роста — волнует игроков не только этой густонаселенной отрасли.

### #ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

#### 24 ГОРДЕЕВ УЗЕЛ

Что помогло Сергею Гордееву, основателю одной из самых заметных компаний на российском строительном рынке, всего за год стать главным застройщиком в стране.



### #СПЕЦПРОЕКТ

#### 28 КТО ЗАСТРАИВАЕТ РОССИЮ

Где, сколько и, главное, кто строит в России — всего за несколько минут.

### #КОНТЕКСТ

#### 32 НАУКА СТРОИТЬ

Пять технологий, которые меняют принципы строительства на наших глазах. Но не в России.

## СРЕДА #ТАРИФЫ

### 14 ПРОКОНКУРЕНТНОСТЬ

Руководитель ФАС РФ Игорь Артемьев рассказывает, что делает его ведомство, для того чтобы компании почувствовали разницу в тарифах.

## ТРЕНДЫ #РЕВОЛЮЦИЯ



### 40 БЛОКЧЕЙН: ПСИХОЗ ИЛИ НАЦИОНАЛЬНАЯ ИДЕЯ

Слово «блокчейн» в последнее время вышло за пределы полукриминальной лексики, обретая статус высокого штиля. О том, что может помешать российской экономике сделать заветный шаг к новому укладу, размышляет Сергей Голубицкий.



### 46 СКРИЖАЛИ НА ВЫРОСТ

Технология блокчейн может облегчить логистику передачи авторских прав. Сколково и партнеры начинают строить систему, которая позволит фиксировать все итерации, связанные с объектами права.

## СТАРТАП-КЛУБ #МОБИЛИЗАЦИЯ

### 50 САМОГОННЫЕ АППАРАТЫ

Небольшой, но очень перспективный стартап «Самонат Шеринг» готовится к серии запусков сразу в нескольких странах. Основатель компании уверен, что самокат — это намного больше, чем два колеса и палка.

## ЭКСПЕРТИЗА #ПОТЕРИ

### 54 МОЛЧАНИЕ — УПУЩЕННОЕ ЗОЛОТО

Потребители продуктов и услуг становятся все более требовательными к реакции их поставщиков. Во сколько обходятся компаниям минуты простоев ИТ-систем?

## ЛЕКТОРИЙ #НАГРУЗКА



### 58 КОМПЛЕКС ШИВЫ

С повышенной нагрузкой управляющих поможет справиться только режим многозадачности. И работать в нем не так уж и сложно, считает бессменный автор журнала Александра Кочеткова.

## И МНОГОЕ ДРУГОЕ #БИЗНЕС-ЖУРНАЛ

# ЦИФРЫ

## ДЛЯ ЭКОНОМИКИ

ОЛЬГА  
КРАСИЛЬНИКОВА

Программа «цифровой экономики» — одна из самых обсуждаемых тем в бизнес-сообществе. Проект, в который власти намерены влить около 200 млрд рублей, пока на стадии разработки. Однако его детали должны быть озвучены уже в конце лета. Чего ждут эксперты и игроки ИТ-отрасли от новой программы?

Уже к началу 2017 года мир приблизился к «точке невозврата» на пути к массовой цифровизации, которая является одним из важных условий конкурентоспособности экономики. Страны, входящие в так называемую цифровую элиту (Великобритания, Объединенные Арабские Эмираты, Новая Зеландия), сегодня показывают небывалый темп развития<sup>1</sup>. Секрет успеха — в своевременной адаптации достижений цифровых технологий для внутренних экономических процессов и коммуникаций. По прогнозам McKinsey, уже через восемь лет (к 2025 году) каждая вторая рабочая операция будет автоматизирована. Масштаб происходящего эксперты сравнивают с промышленной революцией XVIII–XIX веков. Поэтому, когда во время Санкт-Петербургского экономического форума президент РФ Владимир Путин поднял эту тему и затем развивал ее на других летних мероприятиях, заявляя, что без цифровой экономики у России нет будущего,

он не открыл Америки. Зато подал сигнал, столь важный для резонирования в коридорах власти.

Чтобы ускорить переход российской экономики в «цифру», президент РФ Путин поручил Минкомсвязи разработать программу «Цифровая экономика». На данный момент этот документ представляет собой список целей, которых необходимо достичь к 2024 году. В их числе развитие ИТ-инфраструктуры, а также платформ и экосистем, на базе которых будет работать цифровое правительство, развитие инновационных компаний, вовлеченных в цифровую экономику, повышение цифровой грамотности среди населения и многое другое. К 31 августа министерство должно предоставить сквозной трехлетний план, содержащий перечень задач и конкретных исполнителей. Как будет выглядеть конечный вариант «трехлетки», пока неизвестно. Однако у экспертов и игроков ИТ-отрасли есть свои ожидания от цифровой программы.

### ВСЕ — В ОНЛАЙН!

В России цифровизация многих аспектов повседневной жизни и бизнеса происходит уже давно. Роман Морозов, соучредитель и исполнительный директор компании City Life, называет безналичный расчет в магазине и перевод заработной платы на карту и телефонию, рекламу и управление

<sup>1</sup> См., напр., исследование Mastercard и Школы права и дипломатии им. Флетчера Digital Planet 2017: *How Competitiveness and Trust in Digital Economies Vary Across the World* // The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University. URL: <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/dei17/> (дата обращения — 20.07.2017).



экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству. Возглавляемый им комитет предпринял попытку сделать работу подобных организаций максимально понятной и безопасной для потребителей. Для этих целей был разработан пакет поправок к закону «О защите прав потребителей». В данный момент в комитете пытаются разобраться с рядом понятий: кто является владельцем сайта, кто выставляет счет, куда приходят деньги. «Чтобы не получилось, — подчеркивает Жигарев, — что товары рекламирует один, деньги приходят второму, а счет выставляет третий». Разобравшись со своими, комитет примется за международные агрегаторы.

## ЗА КАДРОМ

Еще одна проблема, способная помешать полномасштабной цифровизации, — нехватка квалифицированных кадров, о которой постоянно говорят в ИТ-отрасли. При этом в перспективе дефицит будет лишь усиливаться. «К 2020 году потребность в ИТ-специалистах перерастет число абитуриентов, поступающих на технические специальности в вузах», — делится своими опасениями Роман Коновалов, генеральный директор компании «АйДи — Технологии управления». При этом в Агентстве стратегических инициатив прогнозируют появление в ближайшие годы еще 186 новых профессий, связанных с технологиями, таких как агрокибернетик или инженер роботизированных систем. Найти сотрудника по нужной специальности, да еще с опытом окажется очень сложной задачей.

Бизнес ждет от государства шагов, направленных на решение «кадровой проблемы». Правда, эксперты по-разному видят выход из ситуации. Например, Игорь Хереш, директор по развитию бизнеса «Группы Т-1», считает, что подготовка высококвалифицированных специалистов в достаточном количестве станет возможна, если государство возьмется за модернизацию образовательной системы (что, кстати, заявлено в программе «Цифровая экономика»). А вот в компании oneFactor считают, что проблема кадрового голода исчезнет с развитием машинного обучения и искусственного интеллекта. Часть специалистов просто-напросто заменят «умными» алгоритмами. Например, по оценкам oneFactor, на конец 2016 года с помощью сервисов на основе технологий машинного обучения российские банки принимали более 75% всех решений по работе с клиентами в рамках розничных кредитных договоров. В компании считают, что если в случае с развивающимися странами применение систем искусственного интеллекта ведет к безработице, то для России, с учетом демографического кризиса, это реальный выход.

Далеко не все эксперты ожидают от программы «цифровой экономики» реальной отдачи. Достаточно тех, кто настроен скептически. «Цифровая экономика» может стать заменой «наноэкономике», которая в свое время быстро превратилась в тему-флагман, — предостерегает от возможных ошибок Александр Старченко, партнер инвесткомпания First Imagine! Ventures. — «Наноэкономике» накачали большими средствами, создали институт развития — Национальную ассоциацию инноваций и развития, однако никакого реального содержания за этим не последовало. Если и сейчас правительство пойдет по тому же пути (создание госкорпорации, накачка деньгами без понимания сути «цифровой экономики»), результат будет аналогичным».

БЖ



## ЕВГЕНИЙ КУЗНЕЦОВ

ДИРЕКТОР  
ДОЧЕРНИХ ФОНДОВ  
АО «РВК»

Сегодня в мире происходит настоящая революция, связанная с цифровизацией всех основных отраслей, рынков и сфер услуг — как частных, так и государственных. Речь идет не просто об интернете или компьютерных решениях, а о прорывах совсем иного порядка — в области искусственного интеллекта, Big Data и других сложных технологиях. Впрочем, цифровизация в том или ином виде протекает последние двадцать и даже тридцать лет. В первой фазе цифровой революции Россия была очень активной, причем практически без участия государства. Именно это обстоятельство, которое позволило отрасли развиваться при отсутствии жесткого госрегулирования, и принятие ограничительных законов, возводящих несутветные барьеры, — огромный плюс для развития ИТ-индустрии. Оставаясь в тени законодательных инициатив, эта отрасль росла под воздействием глобальных компаний, которые прививали ей свои стандарты. Дух глобального и конкурентного рынка позволил сделать ее лидером по отношению ко многим другим индустриям страны. Сегодня российский ИТ-рынок встроился в глобальные цепочки, имеет высокую репутацию, хорошо знаком мировым компаниям и имеет свое лицо. Причем долгое время он был высокомаржинален, что позволяло компаниям зарабатывать и развиваться. К сожалению, сегодня расти такими же темпами на глобальном рынке становится все сложнее из-за его высокой конкурентности. Поэтому российскому ИТ-бизнесу приходится обращаться за «костылями». Желание прикоснуться к господдержке — это симптом болезни цифрового рынка России. Чем программа «Цифровая экономика» может оказаться полезной для страны? Многие отрасли уже давно нуждаются в переводе на «цифру», необходимо также создавать платформы Big Data, вводить искусственный интеллект, блокчейн. В том числе в госуправление! Я надеюсь, что подобные изменения позволят взрастить из российских компаний сильных глобальных конкурентов. И именно это будет означать, что господдержка работает как надо. В какой-то мере развитие новых инновационных рынков, рынков будущего, действительно является прерогативой государства. И если сейчас мы начнем активно работать в этом направлении, то, вероятно, сможем преодолеть уже намечающееся отставание нашей страны в сфере цифровизации экономики.

Важно выбрать правильные методы и инструменты поддержки, тщательно проанализировать, что конкретно поможет нашим ИТ-компаниям стать глобальными чемпионами. А если выбрать путь «импортозамещения» и заниматься стимулированием внутреннего рынка, то есть «поддержанием штанов», такая программа не принесет никакой пользы, став одним из сценариев тупикового развития российской экономики.



**В** текущий год отечественная политическая элита вступала с чувством исторического оптимизма, подпитанного осенними новостями: успешными для «партии власти» парламентскими выборами в сентябре, избранием Дональда Трампа президентом США в начале ноября и заключением соглашения между странами ОПЕК о сокращении добычи нефти на 1,16 млн барр. в сутки в конце того же месяца (10 декабря к этому соглашению

присоединились еще одиннадцать стран с суммарным снижением добычи на 558 тыс. барр. в сутки). Такие события для России открывали прямой путь к беспрецедентной президентской кампании 2018 года, восстановлению отношений с Западом, постепенному ослаблению санкционного давления, а также преодолению, наконец, бюджетных проблем за счет притока дополнительных нефтедолларов.

Не будем касаться того, насколько сбылись ожидания нарастающей внутривнутриполитической стабильности и сердечной дружбы с новым американским президентом. Остановимся лишь на третьем обстоятельстве, точнее — трех важных факторах, которые почти наверняка определяют новые (и довольно опасные для России) тренды на мировом энергетическом рынке.

Об основных вехах этого года, оказавших влияние на российскую экономику, говорить еще рано. Однако самые судьбоносные для России события уже успели произойти. В той или иной степени все они связаны с «нашим всем» — нефтью.

## ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ

Самым ожидаемым всеми западными экспертами (и проигнорированным большинством российских) событием стало увеличение добычи нефти в США вследствие повышения нефтяных котировок минувшей зимой. Долгое время в России надеялись, что новые заокеанские технологии способны обеспечивать необходимую рентабельность при рыночных ценах выше \$60/барр. Но уже к прошлому лету стало понятно, что это не так: «зона риска», скорее, сдвинута к \$40-45/барр. и, вероятно, со временем может стать еще ниже. Поэтому обратной стороной повышения цены после соглашения о сокращении добычи стал рост производства в США — с 8,5 млн барр. в сутки в середине октября 2016 года до 9,35 млн в середине июня 2017-го. Свое действие оказала и политика но-



### ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества



# КАК ИЛЛЮЗИЯ

вой американской администрации, о которой я писал ранее (см.: Иноземцев Владислав. Станет ли Америка снова великой? // Бизнес-журнал. 2016. №12. С. 6–8): ограничение налогов, отход от экологических ориентиров прежней администрации, а также разрешение на разведку и бурение на федеральных землях обеспечили приток инвестиций в нефтяную отрасль. И эти обстоятельства предполагают дальнейший рост добычи. Если до сих пор увеличение производства нефти в Америке компенсировало половину плановых сокращений ОПЕК и их союзников, то в будущем оно может даже превзойти этот уровень.

Второй тренд определяют противоречия между производителями, которых становится все больше. Дело в том, что соглашение о сокращениях не было всеобъемлющим. Оно не затрагивало, например, Нигерию и Ливию, так что для этих стран изменения конъюнктуры стали сигналом к стремительному наращиванию добычи и использованию ситуации в своих целях. Суммарно производство нефти только в этих двух государствах за первое полугодие выросло на 960 тыс. барр. в сутки (Нигерия увеличила его на треть, а Ливия — вдвое) — и оно тоже продолжит расти, усиливая разногласия относительно организации новых согласованных акций. России, которая заявляла о полном соблюдении договоренностей, каким-то мистическим образом удалось нарастить экспорт нефти в первом квартале 2017 года на 0,78%, а нефтепродуктов — на 6,7% (<https://www.neftegaz.ru/news/view/160971-Dohody-Rossii-ot-eksporta->

[nefti-i-gaza-v-1-m-kvartale-2017-g-vyrosli-no-sravniyat-s-2014-g-ne-nuzhno-rasstroites](https://www.neftegaz.ru/news/view/160971-Dohody-Rossii-ot-eksporta-nefti-i-gaza-v-1-m-kvartale-2017-g-vyrosli-no-sravniyat-s-2014-g-ne-nuzhno-rasstroites)).

При этом в Заливе, похоже, серьезно обиделись на Катар — единственную страну региона, которая сделала ставку не столько на нефть, сколько на газ. И сейчас схватка между ними, «замаскированная» под выяснение вопроса о том, кто каких террористов и где именно поддерживает, рискует поломать всю архитектуру ОПЕК (именно поэтому цены после ожесточения конфликта пошли не вверх, а вниз). Утрата согласия между нефтедобывающими странами сегодня — повод задуматься о том, что в итоге на рынок может выплеснуться не меньше, а больше нефти — и цены на «черное золото» окажутся под еще более серьезным давлением.

Третьим моментом, который, на мой взгляд, сложно переоценить, стало назначение 21 июня Мухаммеда бен Салмана (31-летнего бывшего первого заместителя наследного принца) официальным преемником саудовского монарха. Чтобы оценить масштаб этого события, следует изучить написанную в прошлом году под кураторством этого принца программу Saudi Vision-2030, которая нацелена, в общем-то, на одно — преодоление зависимости Саудовской Аравии от нефти. Важнейшими задачами этой программы называются вывод на IPO крупнейшей в мире нефтяной компании SaudiAramco с предположительной стоимостью в \$2 трлн; распродажа ряда других нефтяных активов и перекачивание вырученных средств в инвестиционный фонд, сред-

ства которого будут размещены на западных рынках; индустриализация страны с опорой на химическую промышленность высокого передела на основе радикального расширения присутствия частного капитала; наконец, превращение Саудовской Аравии в признанный в этой части мира центр образования и современной медицины. Иными словами, саудиты всерьез задумались о перспективе, которая обещает снизить зависимость экономики от падения цен на нефть до \$15–20/барр. А тот факт, что в скором времени страной станет править человек, ориентированный на такие изменения, дает дополнительный сигнал к тому, что нефть недолго будет оставаться дорогой.

Эти события спровоцировали серьезную нисходящую динамику на рынке нефти: за первое полугодие цены упали на 23%. И это дало повод говорить о том, что результат первых двух кварталов стал худшим с печального для петрогосударств 1998 года. 21 июня этого года нефть показала 10-месячный минимум, торгуясь ниже минимальных показателей середины ноября — то есть растеряв все достижения, обусловленные прошлогодним картельным соглашением. Так или иначе, большинство аналитиков сейчас смотрят на рынок скептически, по крайней мере в перспективе одного–двух лет.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР

Значит ли это, что мир уходит от нефти — и она может подешеветь чуть ли не до уровней 1998 года? Скорее всего, нет: никакие успехи «альтернативной энергетики» и развитие рынка электромобилей не сделают человечество независимым от «черного

**Нефть может повторить тот самый путь, который в свое время проделал уголь, некогда стратегический ресурс, оказывающий серьезное влияние на геополитику. К середине XXI века нефть будет все еще значимым, но уже не гипермаржинальным товаром**

золота» в ближайшие сто лет. Причина изменений, на мой взгляд, в другом: чем более равномерно по планете будет распределено производство и потребление энергоресурсов (к этому и идут, пусть и разными путями, и Америка, и Европа, и даже Китай), тем меньшим стратегическим значением сможет обладать нефть — и тем более она будет приближаться к своей справедливой цене, продиктованной в будущем себестоимостью добычи в развитых странах. В первую очередь — в той же Америке. Маржа для

российских, саудовских, ливийских и ангольских нефтяников останется достаточно привлекательной и при цене в \$25 или в \$30 за баррель. И такая планка, если она обеспечит американским производителям 10-процентную рентабельность, через несколько лет наверняка будет достигнута.

Собственно говоря, чрезвычайно высокие цены на нефть в 2000-е годы отчасти были обусловлены именно тем, что США ушли с этого рынка, сократив добычу более чем на 1/3 по сравнению с 1970-ми — и при этом выражали готовность покупать практически любые объемы сырья. Всплеск цен объяснялся также тем, что Китай и другие азиатские экономики в тот период обладали таким запасом прочности и имели такие темпы роста, что их не могли остановить никакие цены на нефть.

Сейчас все меняется. С одной стороны, впервые после 1975 года США задумались о возвращении статуса крупнейшего производителя нефти в мире (по данным BP Statistical Review of World Energy 2017), что может быть достигнуто уже в 2019-м. Такие перемены будут иметь весьма серьезный психологический эффект, поскольку заметно снизят возможности для прежнего энергетического шантажа.

С другой стороны, страны Восточной Азии сегодня стремительно усваивают новейшие технологические достижения, что приведет их к поступательному снижению энергоемкости производства и соответствующему уменьшению спроса на энергоресурсы. Таким образом, уже к середине 2030-х годов нефть может повторить тот самый путь, который в свое время проделал уголь: в XIX веке, да и в первой половине прошлого, именно он был стратегическим ресурсом, в то время как к сегодняшнему дню, хотя и обеспечивая около трети мирового энергопотребления, давно не оказывает никакого влияния на геополитику и межгосударственные отношения, став обычным товаром с довольно сложной логистикой поставок и невысокой маржей для производителей. Именно таким окажется в середине XXI века рынок нефти — все еще довольно значимого, но уже не гипермаржинального товара.

Сегодня из трех крупнейших игроков на энергетическом рынке — Саудовской Аравии, Российской Федерации и США — первый и последний, как мне кажется, уже осознали подобные перспективы. Америка, привыкшая работать с устойчивой, но невысокой нормой прибыли, наращивает производство нефти, которая для американцев успела стать самым обычным товаром. Саудовская Аравия, еще не научившись приспосабливаться к колебаниям цен, намерена произвести социальную революцию, которая устраним невыносимую зависимость страны от нефти (как это уже сделали, например, Объединенные Арабские Эмираты). И только Россия все еще уповает на картельные сговоры, надеясь на массовое банкротство американских сланцевых компаний и снижение влияния экологического движения. Однако, как показало первое полугодие 2017-го, подобным планам совсем не обязательно суждено реализоваться.

БЖ

# Лучший корпоративный банк – 2017

по версии GLOBAL BANKING  
& FINANCE REVIEW

**Банк Авангард** в кратчайшие сроки открывает счета в российских рублях и иностранной валюте юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, резидентам и нерезидентам РФ в 75 городах России.

## Овердрафт

Кредитование расчетного счета при недостаточности средств

## Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

## Зарплатный кредит

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты

## Наличные операции

Проведение наличных операций с Cash-Card в любом офисе/банкомате Банка

## Как открыть расчетный счет

1

**Заполнить** заявление online

2

**Загрузить** необходимые документы

3

**Прийти в Банк** с оригиналами документов



Банк основан в 1994 году



100 офисов в Москве



30 офисов в Санкт-Петербурге



Более 100 тыс. корпоративных клиентов



300 офисов в 75 городах России

Лучший корпоративный банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»  
Лучший интернет-банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»

# БАНК АВАНГАРД

[www.avangard.ru](http://www.avangard.ru)  
8 (800) 555 99 93

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО:

# «СОБСТВЕННОСТЬ

## ОТБИРАТЬ НЕЛЬЗЯ»

— Что для вас реновация в первую очередь?

— Так называемая реновация представляет собой процедуру лишения людей прав собственности. Если следовать базовому закону страны, никакой реновации быть не может, поскольку Конституция РФ гарантирует человеку это право. Собственность нельзя отбирать никаким иным способом, кроме как по решению суда либо — в случае передачи права собственности другому лицу — через договор купли-продажи.

— На ваш взгляд, спусковым крючком послужила прошлогодняя «Ночь длинных ковшей»?

— Не только. Этому также предшествовала история с лишением людей собственности в связи со строительством олимпийских объектов в Сочи. Сейчас мы имеем дело с очередным прецедентом нарушения Конституции РФ.

— Интересно, что будет дальше?

— Все что угодно. Сначала лишение права на собственность, затем, к примеру, лишение права на труд. Предположим, на каком-то предприятии принимают решение о передаче всего фонда оплаты труда в «Фонд Мира» — и поехали...

— Как вы думаете, власти имели возможность провести «бархатную реновацию», предложив такой вариант, который удовлетворил бы все стороны?

— Безусловно! Проблема реновации заключается в том, что она очень сильно переплетается с пропагандой, осознанным обманом и подменой понятий, когда о противниках реновации говорят как о людях, которые выступают против улучшений условий жизни граждан. Это чистая манипуляция, при том, что программу по сносу ветхого жилья в Москве никто не отменял. Она существует! Но людей вводят в заблуждение, а заодно — провоцируют разжигание гражданской войны в рамках домов, коллективов, семей. Между тем у властей всегда есть вполне легальная возможность договориться с собственниками: пожалуйста, выкупайте — согласно Конституции РФ. Истории известен еще один вариант нахождения общего языка с жителями. Его использовал в свое время г-н Лужков: в микрорайоне строилось новое здание, куда постепенно переселялись жители дома, подлежащего сносу.

— По вашим оценкам, как реновация повлияла на бизнес предпринимателей, которые дислоцировались в пятиэтажках?

— По нашим (Партии Роста) вместе с жителями подсчетам, под снос попадают около трех тысяч предприятий (юридических лиц значительно больше). Конечно же, по сравнению с «Ночью длинных ковшей», которая «унесла жизнь» около 30 тысяч предприятий, масштабы немного скромнее. Однако влияние реновации на бизнес тоже существенно, если учесть, что без работы останутся

Предприниматель Дмитрий Потапенко получил широкую известность два года назад, когда во время Московского экономического форума он резко и афористично рассказал о положении дел в реальном секторе экономики. Рассуждая об отношениях предпринимателей и чиновников, он сравнил их с противостоянием коровы и мясника. С тех пор, утверждает Потапенко, мало что изменилось. Реновация — очередная попытка властей резать по живому.

около 30 тысяч людей. Необходимо также понимать, что ни одно из предприятий не сможет быстро восстановиться на новом месте (если, предположим, они «переедут» со старыми жителями): прежде чем жильцы въедут в новые квартиры, отремонтируют жилье и обеспечат компаниям нормальный трафик, пройдет года два. Мой прогноз таков: пострадавшие предприниматели или уйдут с рынка, или перейдут в серую зону. Впрочем, бизнес интересует власть в последнюю очередь.

— Жители домов, попадающих под снос, объединяются. Возможна ли подобная консолидация со стороны предпринимателей?

— У них нет возможности бороться, хотя бы в силу отсутствия времени: пока обычные люди работают, выкраивая на решение своих проблем время, предприниматели создают для них рабочие места. Как показывает практика, бизнес консолидируется в последнюю очередь — когда люди теряют всё.

— Многие эксперты ссылаются на кризисный строительный рынок, который может быть заинтересован в таком течении событий. Кто, на ваш взгляд, выигрывает?

— Строителям, за исключением единичных компаний, вряд ли что-то поможет, тем более что и до кризиса рынок был сильно перегрет. Так что это большая иллюзия. Выигрывают только московские власти, которые на безвозмездной основе получают землю — под объектами, попадающими под снос. Парадокс также в том, что реновацию проводить не на что: правительство Москвы должно занять деньги (около 3,5 трлн рублей) у федерального бюджета, то есть у самих людей! Однако этих денег не хватит, поскольку построить дома (коробки) — далеко не все. В программу реновации не заложены затраты на строительство коммуникаций, подъезд-

ных путей и других объектов инфраструктуры. То есть фактически самого главного.

— Как ваша общественная организация помогает предпринимателям?

— Работает горячая линия. Кроме того, мы выпустили методички с информацией о том, как оформлять землю в собственность. Оказываем помощь в кризисных ситуациях. Отстаивать свои интересы — крайне «нудный» процесс, учитывая силу подписей чиновников.

— Интересно, вас лично касается реновация?

— Да, я прописан в одной из таких пятиэтажек. И тем жителям, которые ко мне обращаются, стараюсь помочь в решении юридических вопросов. Свою персональную проблема я решу в любом случае, однако важно создать систему, которая позволит людям отстаивать свои права.

— На ваш взгляд, наступят ли времена, когда собственника перестанут воспринимать как объект — и он станет субъектом?

— Отношение к людям изменится только тогда, когда гражданское общество осознает себя таковым. Основная проблема страны заключается в том, что народ и партия у нас до сих пор едины. Общество не воспринимает себя как класс, и власть этим пользуется. Обычно люди просыпаются тогда, когда все потеряли.

— Интересно, а когда вы проснулись?

— В общем-то, я и не спал: гражданская позиция у меня была всегда. И при советской власти я рос весьма активным ребенком. Важно понимать: мы несем ответственность за то, что происходит в стране, и обсуждать свои проблемы на кухне — не конструктивно.

— Как предприниматель вы почувствовали увеличение прессинга после своего медийного восхождения и выступлений с критикой властей?

— Вы, наверное, прежде всего имеете в виду событие двухлетней давности. Однако первое громкое выступление было намного раньше, в 2009 году, на одной из проходных конференций в предместье Санкт-Петербурга. Та запись выстрелила через несколько месяцев и сразу же оказалась в топе «Яндекса» второй по популярности после видео с Майклом Джексонном, который умер в те дни. Между тем для меня ничего кардинально не поменялось: прессинг был всегда, больше его не стало. С 1989 года, когда я стал предпринимателем, происходит примерно одно и то же: вас гасят в любом случае, молчите вы или нет.

— Какими способами гасили вас?

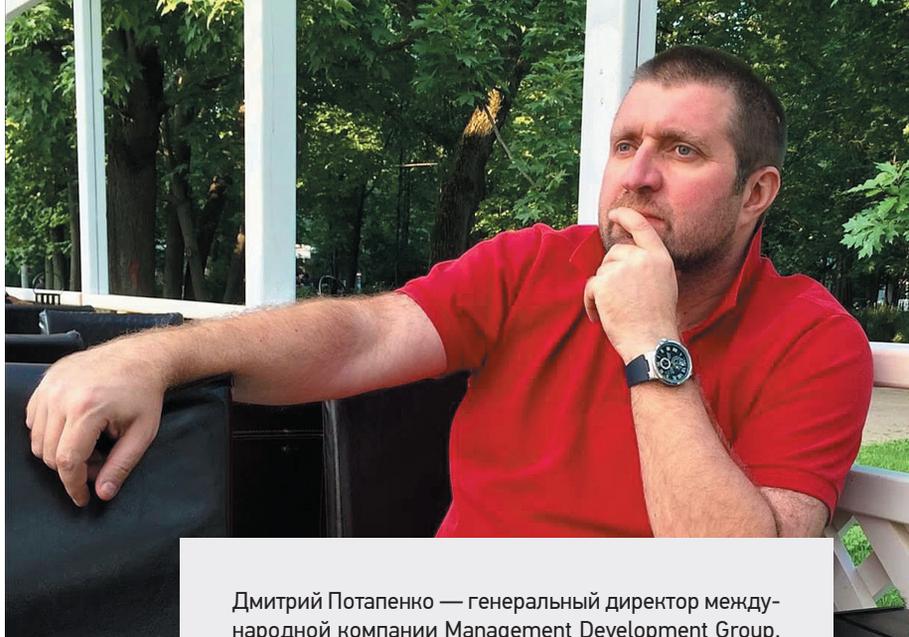
— Все очень традиционно. Закрытие объектов, уголовные дела. Наши компании проходят 26–30 проверок в год. Все очень обыденно. Для нас подобные процедуры — как для людей почистить зубы.

— Может ли эффект реновации коснуться регионов?

— У них нет средств для реализации подобных проектов. И шансы что-то выбить из Кремля у какого-то другого субъекта федерации, кроме Москвы, близки к нулю. Люди, в чьих интересах можно было бы осуществлять такие операции, находятся в столице.

— На ваш взгляд, появление в медийном и политическом пространстве — это единственная возможность предпринимателя полуть «право голоса»?

— В нашем случае партия — это все-таки не политическая сила, а скорее клуб. Впрочем, мы планируем двигаться дальше — в сторону губернаторских выборов и президентской гонки.



Дмитрий Потапенко — генеральный директор международной компании Management Development Group, Inc., которая управляет активами в России и за рубежом. В холдинг входят сетевые компании food- и non-food-ритейла (сети ProdeCO, «ГастрономчикЪ», «Парад планет»), ТРЦ, рестораны, сеть столовых, а также производственные компании. Оборот в прошлом году составил 18 млрд рублей.

Как многие предприниматели 90-х, Потапенко прошел через рыночную торговлю: начинал с пластинок, затем продавал электронику в Лужниках, по соседству с Евгением Чичваркиным. В 1995–1998 годах был вице-президентом по продажам и маркетингу марки Grundig в России и СНГ, затем управлял заводами по выпуску ДСП и мебельных деталей ОАО «МЭЗ ДСП и Д», возглавлял ГК «Логос», а с 2003 по 2005 год руководил торговыми сетями «Карусель» и «Пятерочка»; последняя под его руководством вышла на IPO.

В 2016 году вступил в Партию Роста; член Федерального политсовета.

— Расскажите о вашем бизнесе. Какие направления приносят наибольшую прибыль?

— Схема довольно простая: управляющая компания и несколько бизнесов: food- и non-food-ритейл, общепит и производство продуктов питания для нужд своих компаний. Бизнес ведем в России, а также в Чехии, Бельгии, Болгарии и Китае. С точки зрения прибыли лучше всего работает сеть столовых — в офисах класса G (строительная база и так далее). Мы кормим простых людей, которые находятся на грани нищеты.

— Это же не слишком маржинальный бизнес?

— Напротив! Чек невысокий, зато клиент стабильный: свои обеды вы гарантированно продадите. Сегодня на рынке общепита и торговли презентабельных историй почти нет: развитие возможно либо в премиальном, либо в самом низком сегменте.

— Как долго наиболее благодарными и стабильными клиентами будут оставаться люди с низким достатком?

— Лет пять-семь — как минимум. И не факт, что дальше будет лучше.

— Нужно ли предпринимателям иметь свой свечной заводик где-нибудь за границей, чтобы чувствовать себя спокойно?

— Совсем не обязательно. Если что, это не поможет.

БЖ

Беседовала Наталья Ульянова

# ВОЛЬНЫЕ ХЛЕБЫ

Недавно Счетная палата РФ оценила положение дел в малом и среднем бизнесе. Выяснилось, что игроки рынка предпочитают уходить в тень и уводить туда свой персонал. Причины, как и раньше, в высоких налогах, невнятной государственной политике по отношению к бизнесу, а также, как ни парадоксально, в повышении производительности труда.

По данным Счетной палаты, официальная занятость населения у субъектов МСБ за последние шесть лет сократилась на 3,2 млн рабочих мест. Такие изменения эксперты объясняют прежде всего ростом неформальной занятости. Причем эти подсчеты дополняют еще одни статистические данные, связанные со стабильным сокращением «популяции» индивидуальных предпринимателей. По данным Росстата, в последние годы число «ипэшников» уменьшается в среднем на 1 млн в год. Причиной массового исхода послужило увеличение в 2,3 раза ставки страхового взноса в ПФР в начале 2013 года (с 14 386 до 32 479 рублей). На фоне критики этой меры с 1 января 2014-го схема была модернизирована, и объем взносов для предпринимателей с доходом менее 300 тыс. рублей в год сократился почти в два раза. Впрочем, такая запоздалая мера не остановила общего сокращения числа ИП. Кампания по уничтожению ларечников, которая началась в Москве и прокатилась по всей России, также не прошла даром для малого бизнеса. На фоне общего исхода малых компаний и ИП небольшой прирост наблюдается лишь в четырех регионах: Москве и Санкт-Петербурге, Московской и Ленинградской областях.

## ПРОСТЫЕ ФОРМАЛЬНОСТИ

У происходящего есть и другие причины. К примеру, по мнению Дмитрия Лиценова, генерального директора московского торгового дома «Галерея», большое значение имеет тренд укрупнения бизнеса и выдавливания небольших игроков из экономики. Не лучшим образом на части предприятий сказались и кризис последних лет, который вызвал волну сокращений персонала и закрытия компаний. Спады в экономике всегда заставляют работодателей оптимизировать свои ресурсы, в том числе за счет персонала. Что касается сотрудников компаний, то в ситуации общего падения доходов и инфляции люди больше

думают о сегодняшнем дне, предпочитая, как и раньше, «серые» зарплаты — но «в кармане».

По данным «Левада-центра» (собранным еще в разгар рецессии, в 2015 году), в среднем только три четверти работающих граждан России считают, что их работодатели уплачивают взносы в пенсионный фонд (уверены в этом 46% сотрудников, ответ 31% — «Скорее всего, платят»). При этом шесть процентов работающих утверждают, что платежи не производятся, восемь — почти уверены в этом, а остальные не в курсе, как обстоят дела. Конечно же, значимая часть респондентов (43%) выступает против «серых» зарплат, однако реальность предлагает им совсем другие условия. При этом более четверти сотрудников, согласно исследованию, принимая деньги в конвертах, понимают своих руководителей.

В числе других причин неформальной занятости людей предприниматели называют специфику российской налоговой политики. По мнению управляющего партнера ООО «Правовое решение» Сергея Воронина, рецепт изменения ситуации известен давно: «Достаточно снизить налоги для МСП и установить реальный налог на заработную плату не в 13%, как это декларируется сейчас (при том, что на самом деле работодатели платят налог до 47% от начисленной зарплаты), а около 25%. Тогда у предприятий появятся возможности для развития». «Что бы нам ни говорили, — добавляет Дмитрий Лиценов, — половина зарплаты — это очень много. Люди из среднего и малого бизнеса это понимают очень быстро и уходят в тень».

Впрочем, не все так однозначно. По мнению вице-президента «Опоры России» Владислава Корочкина, сокращение рабочих мест обусловлено и другими трендами. Свою лепту, по его словам, вносит демографическая ситуация — убыль трудоспособного населения, а также технологизация производств, которая сопровождается ростом производительности труда. При этом



Корочкин считает, что рабочие места, на которых не создается (или, напротив, изымается из оборота) добавленная стоимость, нужно сокращать в еще больших количествах.

## БОГ В ПОМОЩЬ

Сохраняя налоги в полной мере в условиях кризисной экономики, государство параллельно уменьшает финансовую помощь для представителей МСП. По данным Счетной палаты, в прошлом году программы поддержки коснулись всего 1% от общей численности предприятий МСБ, в то время как в 2015-м государство охватило 4% от всех компаний. При этом, цитируем отчет, «результативность оказанной финансовой помощи вызывает сомнение». В своем выступлении аудитор Счетной палаты Сергей Агапцов сообщил, что зачастую в регионах используются коррупционные схемы, при которых государственную поддержку получают одни и те же субъекты МСП.

Как объясняют эксперты, затраты на поддержку МСП довольно незначительны. По данным юридической консалтинговой компании «Правовое решение», в редком случае «вспомоществование» доходит до 300–400 тысяч рублей на одну организацию. Так что на практике зачастую деньги идут на «номинальные» объекты бизнеса, в то время как реальные субъекты МСП крайне редко обращаются за помощью (учитывая большие издержки, которыми сопровождается «документооборот»). По информации Романа Алёхина, главы маркетинговой группы «Алёхин и партнеры», используемая схема довольно проста: ИП регистрируется на «своих», получает субсидии, а через год закрывается. Как бы то ни было, «своим» всегда гораздо проще получить дотации. Похожая картина — с образовательными программами, рассчитанными на предпринимателей. По мнению Алёхина, обучают, как правило, те, кто понравился администрации, а не обладатели нужных компетенций: поэтому зачастую предприниматели получают не только полезные, но и вредные для бизнеса инструменты.

«Деньги малому и среднему бизнесу все-таки доходят; просто бизнес бывает разный, свой и не свой, — иронизирует Вячеслав Корочкин. — «Своизм», про который «Опора» говорила еще 15 лет назад, только усиливается. Не изжиты и схемы с оказанием услуг по правильному заполнению заявок на субсидии».

С экспертизой поступающих проектов тоже не все однозначно. По словам Романа Алёхина, решение по снижению коррупционной составляющей принимает комиссия, в которую чаще всего входят сотрудники администрации и некоммерческих организаций, то есть люди, не обладающие компетенциями, достаточными для того, чтобы оценить перспективы бизнеса, которому предстоит помочь.

Генеральный директор консалтингового агентства «Мастерпланс» Николай Журавлёв считает, что при этом причина получения господдержки одними и теми же субъектами МСП зачастую формальна. «В регионах, — говорит он, — мало компаний, которые объективно подходят под критерии, установленные для получения господдержки». В одном из райцентров Калужской области Журавлёв оказался свидетелем разговора с местным деловым сообществом руководителя областного фонда поддержки предпринимателей, который хотел выяснить, почему предприниматели уже три года отказываются получать субсидии на приобретение оборудования: «Он всех уговаривал: купите несколько дорогих станков! 40% оплатите за свой счет, остальное — за счет господдержки. И сами прилично начнете зарабатывать, и рабочие места для соседей создадите! Но никто из присутствующих не проявил энтузиазма».

Как бы то ни было, утверждают эксперты, финансовая поддержка, адресованная бизнесу, мало влияет на общую ситуацию. Гораздо больше помощи бизнесу принесли бы изменения в законодательстве. Так, по мнению Владислава Корочкина, на официальной занятости могли бы хорошо сказаться упрощение единой налоговой системы, снижение фискальной нагрузки на труд, а также отмена подоходного налога для всех доходов до регионального прожиточного минимума. «Налог на доходы «работающих нищих» существует только в нашей стране», — подчеркивает Владислав. Кроме того, полагает эксперт, улучшить ситуацию помогло бы «исправление» НДС с возвращением ему исходной функции налога на добавленную стоимость (вместо получаемой «грязной» маржинальной прибыли). «Однако прогнозы на этот счет не очень хорошие, — констатирует Корочкин. — Почти все в кулуарах согласны с тем, что это правильно, но кардинально менять ничего не хотят».

БЖ

# ПРО КОНКУРЕНТ- НОСТЬ

Федеральная антимонопольная служба ежегодно готовит доклад о состоянии конкуренции. Главной темой сообщения об итогах 2016 года стала проконкурентная тарифная политика.

Сегодня мы имеем десятки тысяч организаций, для которых тарифы устанавливает государство. И в первую очередь регулирование осуществляется в сфере естественных монополий.

Самая главная проблема в этой области российской экономики – отсутствие целостной системы нормативно-правового тарифного регулирования. К чему это привело? К тому, что вопросы ценового регулирования «расползлись» по отраслям. В итоге вся юридическая конструкция строится на подзаконных актах, которые создают неопределенности потребителям, регуляторам, судебной системе и организациям.

Еще одна проблема — отсутствие четких процедур установления тарифов. Все тарифное регулирование проходит в «ручном режиме», и сложившиеся подходы региональных органов регулирования к установлению тарифов для организаций (например, в сфере ЖКХ и электроэнергетики) привели к тому, что их размеры по стране сильно варьируются. В такой ситу-

ации происходит тарифная дискриминация, когда одна компания получает тариф больше, а другая — меньше, при том что они находятся в сопоставимых условиях. Подобные негативные последствия ущемляют интересы потребителей, а также могут привести к банкротству регулируемой организации из-за недофинансирования.

Наглядный пример дает сопоставление тарифов в организациях коммунального комплекса.

В теплоснабжении они разнятся шестикратно, в водоснабжении — в 30 раз, в водоотведении — в 52. Отмечу, что это разница между усредненными тарифами. По конкретным организациям она значительно больше.

Следующий пример — разница в сбытовой надбавке гарантирующих поставщиков электроэнергии. В настоящее время она доходит до 10 раз: от 6 копеек в Республике Дагестан и до 61 копейки, например, в Республике Марий Эл. Очевидно, что такая дифференциация не позволяет обеспечить единство экономического пространства.

Нужно отметить, что основную статью расходов гарантирующих поставщиков составляют эксплуатационные затраты — аренда помещений, оплата труда, транспортное обеспечение и другие. ФАС предлагает нормировать себестоимость этих услуг и сделать так, чтобы в тариф не включались неэффективные затраты.



**ИГОРЬ  
АРТЕМЬЕВ**

руководитель  
ФАС России

Для этого антимонопольное ведомство разработало проект постановления Правительства Российской Федерации, в котором регламентировано установление сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков с использованием метода сравнения аналогов. Проект направлен на совершенствование регулирования деятельности организаций на основе эталонного принципа. По нашим оценкам, внедрение эталонного метода позволит потребителям сэкономить более 12,6 миллиарда рублей на оплату сбытовых надбавок.

В первую очередь это коснется тех регионов, где они долгое время были значительно завышены. Там, где надбавки были предельно низкие, модель предусматривает их увеличение и доведение до среднероссийского уровня за определенный период времени, для того чтобы выравнять эту ситуацию. Стоит отметить, что антимонопольная служба обеспечит плавное изменение размера сбытовой надбавки, без резких колебаний.

Кроме того, чтобы преодолеть эти и другие сложности в существующей системе тарифного регулирования, ФАС России приступила к разработке проекта Федерального закона «Об основах государственного регулирования цен (тарифов)». Первоочередной задачей документа станет унификация подходов к установлению тарифов в различных сферах регулирования на основе единых принципов и методов.

Можно смело заявить: потребитель станет главным арбитром при установлении тарифов. Граждане и предпринимательское сообщество должны понимать, что закладывается в тариф и какие затраты несет компания. Раньше потребители не принимали активного участия в принятии тарифных решений. Теперь мы намерены тесно взаимодействовать с советами потребителей, которые будут иметь доступ к соответствующим документам. Таким образом, проект закона направлен на обеспечение более высокого уровня гарантий прав потребителей и регулируемых организаций.

Еще одна задача, которую предстоит решить ФАС России в рамках законопроекта, — внедрение принципов состязательности при установлении тарифов. На данный момент хозяйствующие субъекты лишены права доказывать размер и наличие того или иного вида расходов, которые являются неотъемлемой частью какой-либо деятельности.

В тарифном регулировании очень много процедур, но они не предполагают состязательности. Мы приступили к формированию системы, которая будет предусматривать возможность для дискуссий. В такой ситуации публичность должна стать обязательным аспектом регулирования. Устанавливая тарифы, следует как можно чаще использовать открытые обсуждения, так как это позволит решить многие вопросы на уровне дискуссий.

Кроме того, сейчас должностные лица, принимающие участие в подготовке материалов и расчете тарифов, не несут сколько-нибудь значимой ответственности, что допускает возможность халатности и некомпетентности. Косвенным показателем этого может явиться количество обращений в федеральные органы исполнительной власти за рассмотрением возникающих на этой почве разногласий.

За 2016 год ФАС России рассмотрела 493 заявления по досудебным спорам и разногласиям в сфере тарифного регулирования (без учета предписаний, выданных

в рамках проведения внеплановых проверок и других мероприятий). Около 41,8% всех заявлений и жалоб подано в сфере теплоснабжения. Вторая по «популярности» область — водоснабжение/водоотведение (27,6%), затем следуют электроэнергетика (23,5%) и железнодорожные перевозки (7,1%).

В связи с этим требуется установить административную ответственность за недобросовестные действия должностных лиц.

## Раньше потребитель не принимал активного участия в принятии тарифных решений. С появлением нового закона он станет главным арбитром при установлении тарифов.

Информационная открытость также станет важным элементом регулирования. По нашему мнению, процедура установления тарифов должна быть переведена в электронную форму. Законопроект предусматривает создание единого электронного ресурса, объединяющего сбор, анализ, обработку документов и материалов.

Если тарифная заявка будет опубликована в электронном виде в интернете, появятся новые контролеры — граждане, представители СМИ и общественные организации, которые могут детально рассмотреть статьи расходов естественных монополий и задать им вопросы об эффективности использования финансовых средств.

Подводя итог, необходимо отметить, что за счет введения ясных и понятных правил установления тарифов ФАС России повысит инвестиционную привлекательность отраслей, обеспечит переход потенциально конкурентных секторов экономики к развитию рыночных отношений и устранил пробелы в действующем законодательстве. Проект Федерального закона «Об основах государственного регулирования цен (тарифов)» поможет нам реализовать поставленные цели, так как документ станет комплексным и ключевым нормативным правовым актом в этой сфере.

Законопроект будет проходить обсуждение с министерствами. Однако уже сейчас некоторые отраслевые ведомства полагают, что такой закон не нужен: в регулируемых отраслях все функционирует исправно, надо лишь внести точечные изменения в постановления Правительства РФ и в соответствующие приказы. Но ФАС России, многие органы власти и общественные организации («Опора России», «Деловая Россия», Российский союз промышленников и предпринимателей) уверены, что тарифное регулирование пора унифицировать на уровне федерального закона, поскольку закрепление механизмов в специальном законе позволит исключить существующие противоречия и пробелы в этой системе.

БЖ

# НУЖНЫЙ КАЛИБР



Московский частный технопарк «Калибр» — нечастый пример преобразования промышленной зоны в территорию с высоким интеллектуальным наполнением и при этом небюджетным финансированием. О том, как удалось построить бизнес на работе с инноваторами, «Бизнес-журналу» рассказал председатель совета директоров ОАО «Калибр» Михаил Коган.

— В этом году «прародителю» нынешнего «Калибра» — одноименному заводу, выпускавшему с 1932 года штангенциркули и микрометры, — исполнилось 85 лет. Легендарное производство оставило свое наследие?



— С точки зрения непосредственно производства завод «Калибр», к сожалению, не оставил практически ничего. В свое время здесь использовались самые передовые технологии, а само предприятие являлось лидером инструментальной промышленности в стране, выпуская востребованную продукцию. Однако принцип линейно-угловых измерений изменился уже давно, и таких крупных заводов в инструментальной промышленности не осталось. Завод оставил свой след, скорее, в плане правильного отношения к работе, к людям, к своей стране. Мы являемся наследниками, правопреемниками «Калибра» именно в этом смысле. И при этом стараемся соответствовать действительности, тем вызовам, которые есть сейчас, — быть технологичными. У нас большая территория, и мы используем ее в полном объеме, привлекая инновационные предприятия. Мы понимаем, что находимся на пороге цифровой экономики (если уже не опаздываем), и хотели бы внести свою лепту в происходящие изменения.

— С 90-х годов «Калибр» развивается поступательно. Вначале вы работали на рынке больше как классический бизнес-центр, приглашая на вакантные площадки самые различные компании. Затем было принято решение стать технологическим парком. С чем связаны такие перемены?

— Долгое время мы совмещали бизнес по сдаче помещений в аренду и производственную деятельность, но в период кризиса 2008–2009 годов основное производство пришлось закрыть. Наши попытки его реанимировать и вывести на прибыль ни к чему не привели: экономика есть экономика. В

течение нескольких лет мы работали как бизнес-центр, а со временем приняли решение получить статус управляющей компании технопарка, поскольку он дает ряд преимуществ. Мы имеем возможность привлекать компании, работающие с инновационными технологиями, поддерживаем регулярную связь с городским правительством. В конце концов, есть льготы, которые нам интересны.

Я считаю, что это правильный и эффективный шаг столичных властей — создавать технопарки в городе и заинтересовывать предприятия в предоставлении помещений технологичным и производственным компаниям. (Надо понимать, что мы сдаем в аренду свои площади не просто производственным компаниям, а тем, кто имеет отношение к современным технологиям.)

— Расскажите подробнее, какие отрасли представляют ваши якорные резиденты.

— У каждого технопарка есть отраслевая специализация. В нашем случае это аддитивные технологии, беспилотный транспорт, ИТ-технологии. Мы создаем инфраструктуру, которая соответствует этим направлениям, проводим отраслевые конференции для экспертного сообщества, и все это дает определенный импульс, движение, столь необходимое для развития отечественного производства и науки.

— Имеются ли принципиальные различия между городскими и коммерческими технопарками? Каковы их плюсы и минусы?

— Разумеется, такие различия есть. Например, мы более мобильны и эффективны в своих решениях, ведь городские технопарки вынуждены согласовывать свои шаги с профильным департаментом Москвы, что занимает какое-то время. С другой стороны, у городских технопарков есть определенные преимущества, которые также связаны с близостью к местным властям. Однако основное различие связано с тем, что деятельность коммерческих технопарков направлена на получение прибыли. Причем я уверен: если стратегия выстроена правильно, коммерческий интерес технопарков может сыграть для развития



резидентов даже большую роль, чем в случае бюджетных учреждений.

— В прошлом году «Калибр» дебютировал в качестве площадки для деловых мероприятий и стал одним из ярких открытий. Что вам помогло?

— Если говорить о премии Live Venues, которая признала нас лучшей event-площадкой года, я думаю, мы взяли ее нашей командой — очень сильной, сформировавшейся около полутора лет. Кроме того, сыграло роль хорошее расположение — в центре. При этом у нас сравнительно небольшой конференц-зал, который позволяет создать камерную, дружескую атмосферу.

— Расскажите о дальнейших планах развития. Планируете ли расширение, строительство новых корпусов, реконструкцию существующих зданий?

— Обязательно. Надеемся, что все получится. В прошлом году мы получили ГПЗУ на строительство 268 тысяч квадратных метров и, конечно, предполагаем, что это даст нам огромный толчок к развитию, дополнительный стимул. В дальнейшем мы рассчитываем, что ОАО «Калибр» станет «территорией опережающего развития». Будем развивать сервисы, свойственные технопарку: деловую площадку, коворкинг, мини-офисы, которые, на мой взгляд, оптимальны для современных небольших компаний. Ты приходишь — и у тебя все есть, ты ни о чем не думаешь, за исключением аренды.

Кроме этого, мы будем развивать самое главное — среду. В свое время в Правительстве Москвы прошла большая дискуссия о том, что такое технопарк. Лично я придерживаюсь позиции, что это, кроме соответствующих сервисов и помещений, прежде всего атмосфера. Ребята, работающие в ИТ-секторе или в области аддитивных технологий, — это люди с определенными особенностями. С ними нужно уметь взаимодействовать, объединять их. Важно создать такие условия, чтобы люди приходили сюда не как на работу. Тем более что у молодых сотрудников таких компаний, как правило, рабочий день не нормирован, они не

Технопарк «Калибр» появился на месте известного еще со времен СССР легендарного завода, производившего контрольно-измерительные приборы. Выпустив первую продукцию в 1932 году, он в кратчайшие сроки заслужил репутацию ведущего отраслевого предприятия. С 90-х годов «Калибр» начинает развиваться в качестве успешного бизнес-центра, а в 2015-м ОАО «Калибр» по соглашению с Правительством Москвы получило статус управляющей компании технопарка, став седьмым по счету центром притяжения инновационных компаний.

уходят в шесть, могут трудиться и до девяти часов, и ночью. Хотелось бы, чтобы не только мы работали с компаниями, но и компании — друг с другом.

— В конце осени прошлого года мэр Москвы Сергей Собянин, посещая «Калибр», пообещал и дальше поддерживать частных инвесторов, вкладывающих средства в развитие технопарков. Какие перспективы в целом имеют столичные технопарки?

— Руководство города, безусловно, понимает, что мы находимся на пороге больших инновационных изменений, и что перемены не могут произойти без поддержки государства. Именно поэтому инновационным отраслям промышленности в последнее время уделяется большое внимание. Создание технопарков, промышленных парков и технополисов — один из основных шагов для решения этой глобальной задачи. Ведь для развития высокотехнологичных отраслей главное — создать экономические условия. А создавать условия — это специализация технопарков.

БЖ

Беседовал Андрей Москаленко

## ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА В 2016 ГОДУ

**\$ 17,043** **\$ 18,569**  
трлн трлн

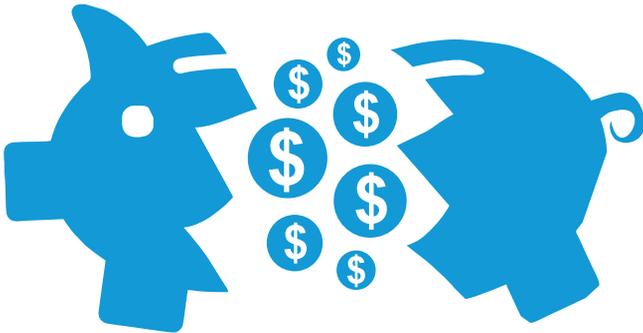
Теневой сектор  
мировой экономики

ВВП Соединенных Штатов  
Америки

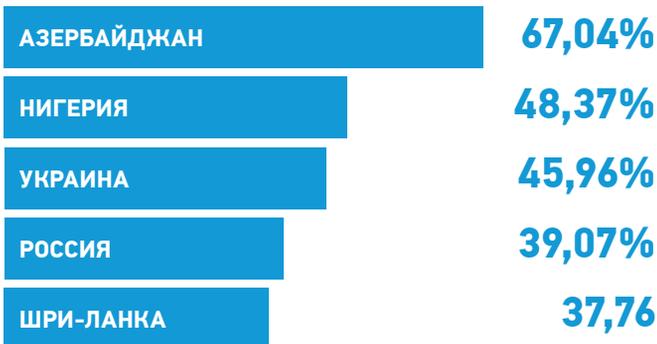


Если представить глобальную теневую экономику как отдельное государство, то объем его ВВП окажется вторым в мире после США.

В недавно опубликованном докладе Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (АССА) отмечается, что среднемировой показатель объема теневого сектора в 2016 году составил 22,66%. Россия попала в пятерку стран с наибольшей долей теневого сектора в объеме ВВП.



## АНТИЛИДЕРЫ РЕЙТИНГА СТРАН ПО ДОЛЕ ТЕНЕВОГО СЕКТОРА В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ



Источник: АССА, Всемирный банк

## УЩЕРБ ОТ ХИЩЕНИЙ (МЛРД РУБ)

**18**

СТАТИСТИКА СОВОКУПНОГО ПРЯМОГО  
УЩЕРБА ОТ ХИЩЕНИЙ ПО СУДЕБНЫМ  
АКТАМ 2016 ГОДА

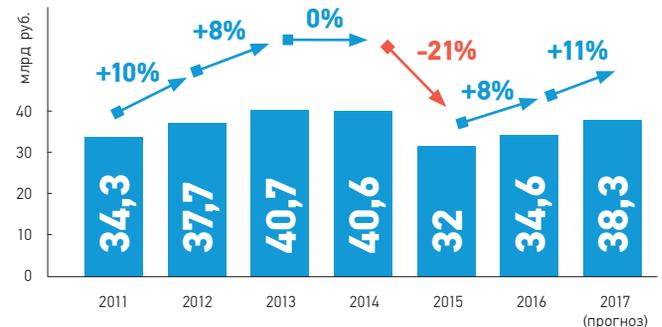
**2,2**

ОБЪЕМ ХИЩЕНИЙ У РОССИЙСКИХ БАНКОВ,  
СОВЕРШЕННЫХ КИБЕРПРЕСТУПНИКАМИ В  
2016 ГОДУ

Источники: Судебный департамент при Верховном суде РФ, ЦБ РФ

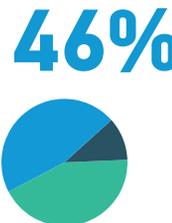
## РЫНОК НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНДИКАТОР

ДИНАМИКА ОБЪЕМОВ РЫНКА



Источники: АКАР, Russ Outdoor

РЕГИОНАЛЬНАЯ  
СТРУКТУРА  
РЫНКА  
НАРУЖНОЙ  
РЕКЛАМЫ



МОСКВА И ТРАССЫ  
МОСКОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ

**11%**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

**43%**

ОСТАЛЬНЫЕ  
СУБЪЕКТЫ РФ

Источник: Эспар-Аналитик

## СУВЕРЕННЫЕ ФОНДЫ РФ

### РЕЗЕРВНЫЙ ФОНД

**\$ 142,6**  
млрд



СЕНТЯБРЬ 2008 ГОДА  
(пиковое значение)

**\$ 16,7**  
млрд



ИЮЛЬ 2017 ГОДА

### ФОНД НАЦИОНАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ

**\$ 93,38**  
млрд



НОЯБРЬ 2008 ГОДА  
(пиковое значение)

**\$ 74,2**  
млрд



ИЮЛЬ 2017 ГОДА

Источник: Министерство финансов РФ

## ПРОСРОЧЕННАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ЗАРПЛАТЕ (млрд руб)

**4,674**



ДЕКАБРЬ 2008  
(после начала кризиса)

**2,006**



ДЕКАБРЬ 2014  
(после введения санкций)

**3,331**



ИЮНЬ 2017  
(текущее значение)

Источник: Росстат

## ПОСЛЕДСТВИЯ БРЕКСИТА

ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ  
ЕВРОСОЮЗА

**\$ 155**  
МЛРД

(1% СОВОКУПНОГО ВВП СТРАН-ЧЛЕНОВ)

**\$ 10** МЛРД

«ДЫРА»  
В БЮДЖЕТЕ,  
КОТОРАЯ ОБРАЗУЕТСЯ  
В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЫХОДА  
ВЕЛИКОБРИТАНИИ  
ИЗ ЕВРОСОЮЗА

Источник: Европейская комиссия

Подготовка Татьяна Васильева

# РЫНОК ВОПРОСЫ

ОЛЬГА  
КРАСИЛЬНИКОВА

Строительный рынок занимает примерно одну пятую всей экономики России, задействует около десятой части активного населения страны и сопряжен с большим количеством других рынков. Можно сказать, что стройка — это лакмусовая бумажка, определяющая положение дел в стране. Поэтому один из главных вопросов, который волнует экспертов и игроков не только этой густонаселенной отрасли, — можно ли ждать постепенного роста? Или удел ближайшего будущего — дальнейшее падение?

Российская стройка начала стагнировать еще в 2013–2014 годах, когда все стейкхолдеры рынка заговорили о приближении настоящего кризиса. Сегодня мнения разделились — от падения рынка в ближайшие несколько лет до постепенного роста к концу 2017-го. Что на самом деле происходит в отрасли?

За последние годы рынок заметно изменился в лице. В SRG (московской компании, в числе прочего специализирующейся на консалтинге в сфере строительства) подсчитали, что с 2014 года с рынка в общей сложности ушло более семи тысяч организаций. Волна банкротств (а также слияний и поглощений) за последние два года прошла по всей России. По количеству банкротств среди застройщиков отличилась Москва. Второе место поделили сразу пять регионов: Московская, Тюменская, Новосибирская, Волгоградская области и Башкортостан.

Прошлый год прошел под знаком покупки одного из крупнейших застройщиков — «Мортон» — компанией «ПИК», а также банкротством другого лидера рынка — СУ-155.

«На строительном рынке появляются новые компании-подрядчики, однако часть из них не ведет профильную деятельность, — отмечает Елена Самсонова, заместитель директора направления «Сопровождение строительных проектов» в SRG. — Некоторые эксперты связывают это с обострением борьбы за госзаказы, так как их участие поможет создать конкурсную массу. Второй возможной причиной может быть налоговая оптимизация генподрядчика при создании им длинной цепочки субподрядчиков».

Многим экспертам кризис в строительной отрасли видится закономерным развитием событий: печальный итог для перегретого рынка предсказывали уже много лет. Как



# 20%

всей экономики России составляет строительство и смежные отрасли

# 8,5%

активного населения России работает в строительной отрасли

# 90%

сырья в строительной отрасли - отечественного производства

объясняет Сергей Первилов, генеральный директор Prisma Group (Москва), все началось более десяти лет назад, во времена «прилива» нефтедолларов. В «тучные годы» недвижимость являлась наиболее привлекательным активом для вливания свободных денег, цена на недвижимость постоянно росла, а доходность от инвестиций в квадратные метры опережала банковские депозиты. Причем кризис 2008-го лишь подстегнул население вкладываться в этот самый надежный актив. «К 2010–2012 годам, — рассказывает Первилов, — на рынке образовался ажиотажный спрос при недостаточном количестве предложения. Посмотрев на выросший вследствие этого на 20–30% ценник, многие предприниматели захотели воспользоваться ситуацией: началось строительство множества новых объектов. Поскольку цикл девелоперского проекта составляет 5–6 лет, сегодня мы подошли к моменту, когда они все выходят на рынок. При этом объективно экономическая ситуация в стране ухудшилась, а спрос сократился».

На фоне нарастающей стагнации были и приятные сюрпризы: неожиданное оживление покупательской активности в начале 2017-го. К примеру, в московском «Стройпроекте» рост продаж составил 70% в первые пять месяцев текущего года (по сравнению с аналогичным прошлогодним периодом). Однако риелтор Алексей Вяльцев из воронежского агентства недвижимости «4 комнаты» называет такое оживление временным явлением: «В начале года покупатели, испуганные слухами о прекращении действия программ госсубсидирования ипотек, которые распространялись на фоне общего падения цен на жилье, несколько повысили свою активность. Тем не менее тенденция к сокращению уровня доходов жителей страны привела к быстрому преломлению позитивных трендов. В итоге рынок снова «встал», а эксперты предсказывают падение цен к концу года на 5–7% в среднем по стране».

## МИНУС

Закрыто:

в 2014 году — **1 184** компании

в 2015 году — **2 713** компаний

в 2016 году — **3 183** компании

Источник: SRG, 2017

## СВОБОДНОЕ ПАДЕНИЕ

Часть экспертов строительного рынка ожидают падение и впредь. На прошедшем недавно Национальном конгрессе по недвижимости в Воронеже был озвучен пессимистичный сценарий, также связанный с дальнейшим сокращением реальных доходов населения: эффекта не ждут и от уменьшения стоимости жилья. «Существует вероятность, что 2017 год станет самым сложным для жилищного строительства», — подчеркивает Елена Самсонова (SRG). По ее мнению, падение продолжится и в 2018 году. И лишь в 2019-м, возможно, рынок постепенно начнет расти.

Впрочем, некоторые эксперты сохраняют оптимизм. Управляющий партнер Gravim Group (Москва) Юрий Неманежин считает, что рынок недвижимости даже в самые трудные времена умеет быстро отыгрывать свои позиции: «Сейчас, после двух-трех лет стагнации, мы наблюдаем постепенную стаби-

лизацию рынка, и к осени возможен плавный рост». В своих оценках Неманежин опирается на недавние исследования аналитиков JLL, из которых следует, что в первом полугодии объем инвестиционных сделок на рынке недвижимости России оказался почти на 40% выше, чем за тот же прошлый год. «На рынок пришли иностранные инвесторы, — с оптимизмом добавляет Юрий. — Их доля составила 3,5% от общего объема всех сделок, и это очень хороший показатель».

Еще одним сигналом к позитивным изменениям стало увеличение сделок по ипотечному кредитованию. Согласно исследованию московского Агентства ипотечного жилищного кредитования (АИЖК), в мае объемы выдачи ипотеки выросли на 35% по сравнению с тем же периодом 2016 года, составив 140 млрд рублей. Майские результаты оказались рекордными за всю историю развития ипотечного кредитования в России. Что касается прогнозов, в АИЖК ожидают дальнейший рост количества сделок: объемы выдачи кредитов в 2017 году могут достигнуть 1,8 трлн рублей, и в агентстве не исключают превышения этого порога.

## СКОРЕЕ ЖИВ, ЧЕМ МЕРТВ

Коммерческая «недвижка» чувствует себя заметно лучше жилой. «Рынок коммерческой недвижимости постепенно приходит в норму, — отмечает Юрий Неманежин. — За счет стабилизации арендных ставок начинает развиваться торговая и офисная недвижимость». Аналитический департамент международной брокерской компании Carra Brokers подсчитал, что за минувший квартал в сегмент пришли инвестиции на сумму в \$1,4 млрд, а за полгода эта сумма составила \$2,2 млрд, что на 39% больше, чем в прошлом году. Выросло число сделок, ориентированных на вложение в начальный этап строительства. По суммам арендной платы также наблюдается медленное восстановление — в сравнении с годом-двумя ранее. Возможно, это объясняется еще одним трендом: даже в Москве покупателям в последнее время инвесторы предпочитают аренду — главным образом офисных и складских помещений (на рынке остаются свободными всего 6–7% площадок).

По традиции в полном порядке стрит-ритейл: в этой нише и происходит большая часть (до 60% от общего количества) сделок. Так или иначе, в целом экономика в этом сегменте постепенно «распрямляется»: если арендные ставки на «плохие участки» продолжают падать, то хорошие, наоборот, дорожают.

При приобретении коммерческой недвижимости инвесторы уже не брезгают доходностью в 6–8%, констатируют в Carra Brokers.

## Плавающий метр в квадрате

Дом	2014, руб.	2015, руб.	%
Панельные пятиэтажки	47 000	43 500	-7,5%
Позднесоветские панельные пятиэтажки	50 800	48 800	-3,9%
Панельные, кирпичные и монолитные дома 2000-х	60 300	58 300	-3,3%
Новостройки	49 100	52 200	+6%

Источник: Росстат, 2016

Основными положительными факторами для развития рынка коммерческой недвижимости сегодня являются довольно крепкий рубль и снижение ставки Центробанка.

## ЗАТЯНУТЫЕ ПОЯСА

Последние три года стоимость строительных работ стабильно снижается, затраты же на строительство только растут. Все это вкупе со снижением покупательной способности приводит к массовому уходу с рынка маленьких фирм. «В таких условиях сложнее всего удержаться на плаву мелким организациям, — объясняет Елена Самсонова (SRG). — Крупные застройщики корректируют свои планы, отказываются от масштабных проектов и за счет этого продолжают функционировать».

В новой реальности конкуренция между застройщиками многократно возрастает, и компаниям, для того чтобы оставаться на плаву, приходится прибегать к различным ухищрениям. Прежде всего, пересматривать свою ценовую политику. «Новые жилые комплексы, как правило, выходят с дисконтом к рынку, чтобы привлечь внимание покупателей, — рассказывает Мария Литинецкая, гендиректор московской «Метриум Групп». — Средний размер скидок заметно увеличился с началом кризиса (до 15% в 2015 году), но сейчас он скорректировался до 7%, хотя до кризиса не превышал трех-пяти».

Кроме того, компании стремятся перещеголять друг друга в вопросах повышения качества проектов. Покупателям предлагается жилье с продуманной планировкой, качественной инженерией, развитой инфраструктурой. «Если еще 3–4 года назад в сегменте эконом- и комфорт-класса крайне редко приглашались именитые архитекторы, то новый тренд — это привлечение международных архитектурных бюро в сегменте бюджетного жилья, — сообщает Максим Куцый, гендиректор «Стройпроекта». Известно уже несколько подобных примеров: так, в первом полугодии стартовали продажи в жилом комплексе «Селигер Сити» от застройщика MR Group, архитектурную концепцию которого разрабатывала нидерландская компания MLA+ (ранее она проектировала жилой комплекс комфорт-класса «Домашний»); в разработке проекта жилого комплекса SREDA от PSN Group участвовал испанец Рикардо Бофилл, известный по проектированию здания Национального театра Каталонии в Барселоне, небоскреба Shiseido Building в Токио и другим крупным проектам. Растут и некоторые другие расходные статьи. По словам Марии Литинецкой, строительные компании увеличивают затраты на рекламу и маркетинг проектов: по сравнению с началом кризиса эта статья выросла почти на 30%.

Впрочем, в целом компании держат свои расходы в рамках жесткой оптимизации: застройщики стали отдавать предпочтение отечественным материалам и оборудованию, для того чтобы снизить себестоимость работ, а заодно — цену на жилье.

Что касается бизнеса, строительные компании предпочитают меньше рисковать. По словам Михаила Жука, директора по продажам компании «Охта-Парк Девелопмент» из Санкт-Петербурга, они осторожнее входят в новые проекты, обходят стороной большие квартальные объекты и «уменьшают» площадь предлагаемых квартир. А популярность договоров страхования только растет: компании предпочитают застраховать свою ответственность на случай, если проект не будет сдан. По подсчетам Carra Brokers, число подобных сделок за последнее время выросло до 500 тысяч — на общую сумму в 2 трлн рублей. В этом году страховщикам уже приходилось

платить по ряду проблемных проектов. Например, СК «Ринка» выложила около 2 млрд долларов по двум страховым случаям, а СК «Респект» предпочла «помочь» застройщику двумя миллионами рублей, чтобы впоследствии не потерять 250 млн.

## МАЛОЙ КРОВЬЮ

На рынке малоэтажного строительства (представленного коттеджами, банями, дачными домами) застройщики также испытывают трудности. По оценкам Тимура Дасаева, генерального директора московской компании «Дачный Сезон», закрылось около 20% организаций. Здесь также пострадали в первую очередь мелкие фирмы: многие покинули рынок, а часть ушла в тень. «Частная строительная практика выглядит так: «компании» набирают бригады, в индивидуальном порядке находят клиентов и строят — как частные мастера. Дома, построенные таким образом, получаются дешевле, однако нет гарантии качества», — отмечает Дасаев.

Сегодня средний чек в Москве составляет 4–5 млн рублей, в регионах — 3 млн. Как отмечают застройщики, за последние несколько лет сумма заказа в среднем упала на 10–15%. Люди не отказываются от идеи построить дом, однако выбирают более скромные варианты.

В условиях уменьшения конкуренции оставшиеся застройщики утверждают, что чувствуют себя относительно неплохо. «Спрос на 5–10% ниже, чем был пару лет назад, — объясняет Тимур Дасаев. — Но многие прогнозировали более серьезный кризис. До сих пор мы слышим голоса, нагнетающие обстановку. Но, на мой взгляд, они сгущают краски. В своем бизнесе мы не ощущаем достоверности таких прогнозов и настроены оптимистично».

Игрокам в этом сегменте также приходится больше вкладываться в продвижение, чтобы сохранять количество заказов на приемлемом уровне. Например, компания из Ярославля «Строй Артель» сделала ставку на интернет-маркетинг. Совладелец этой фирмы Кирилл Прядухин считает, что игроки, игнорирующие рекламу и маркетинг, в скором времени покинут рынок: «Предприятий закрылось много, особенно мелких, которые привыкли работать по сарафанному радио. Но в кризис «сарафан» резко кончился. Единственный выход — заниматься комплексно маркетингом, особенно в интернете. Однако предприниматели в сфере строительства делать этого не умеют, они не хотят вкладываться в продвижение и нанимать хороших дорогостоящих специалистов. На мой взгляд, те, кто не занимается профессионально маркетингом, обречены. Это показал кризис. Со временем «полушашные» организации в сфере малоэтажного строительства просто вымрут».

Работать приходится и над ассортиментом, и над ценой. «За последние два года мы расширили ассортимент проектов наших домов за счет более лаконичных и бюджетных вариантов, — рассказывает Тимур Дасаев, — а также начали предлагать гибкие условия выплат, чтобы клиентам было легче осилить платеж».

## БЮДЖЕТНАЯ ЭКОЛОГИЯ

На фоне проблем традиционных игроков представители новых рынков, прежде всего экологичного строительства, чувствуют себя на коне. Основатели московских компаний «Ярадом» и «Разэкодом» Андрей Удод и Константин Нонкин с ростом интереса ко всему экологичному (питанию, косметике, образу жизни...) видят большие перспективы и для «зеленых

домов». Ведь постепенно этот тренд распространяется и на жилье. На данный момент рынок экодомов только формируется, спрос также пока невелик: компания строит 4–5 домов в год. Однако, по словам Удод, каждый год спрос растет на 30–50% и пока обещает держать этот темп в дальнейшем.

Экологические компании Удод и Нонкина специализируются на строительстве домов из соломенных блоков и соломенных панелей. В основе лежит хорошо известная технология строительства каркасных домов, однако вместо утеплителя из минеральной ваты (или других промышленных материалов) используется солома. Андрей Удод раскрывает тонкости этой технологии: «Мы применяем соломенные блоки, которые закла-

**Последние три года на фоне общего падения спроса затраты на строительство только растут. Это приводит к массовому уходу маленьких фирм. Желающим удержаться в новой реальности ничего не остается, как еще больше уменьшать свою маржу — за счет дисконта и комфорта, который начинает распространяться и на бюджетные предложения**

дываются в деревянный каркас. В идеале — ржаная солома как содержащая большее количество кремнезема и более жесткая (острая) для проживания там грызунов. Солома защищается с двух сторон обмазкой штукатурки на основе глины и затем еще финишной, гипсовой штукатуркой».

Строительство — основное направление бизнеса компаний, которое приносит около 80% всей прибыли. Однако предприниматели предпочитают не класть все яйца в одну корзину: ассортимент услуг их компаний включает не только проектирование домов, но и продажу экологичных стройматериалов, средств по уходу за домом, а также «зеленой» мебели — вроде соломенных кроватей.

«Наши потребители, — рассказывает Андрей, — это люди, которые пришли к пониманию, что здоровье определяется не только образом жизни, но и окружением, где человек проводит большую часть времени, — его домом. Нашими услугами пользуются люди с самыми разными доходами: от очень состоятельных (владельцев крупного бизнеса) до имеющих скромные сбережения, но желающих жить вне города, на земле». Как объясняет Удод, строительные материалы для возведения подобного дома обходятся дешевле традиционных, а люди, занимающиеся земледелием, могут построить его практически бесплатно: для создания соломенных блоков или панелей необходимо наличие зерновых и пресс-подборщиков (тюкователей), которые имеются практически в любом фермерстве. Чтобы научить людей самостоятельно возводить «соломенные» дома, в компании проводят семинары — четыре-пять в год.

БЖ

АНДРЕЙ МОСКАЛЕНКО

# ГОРДЕЕВ

## УЗЕЛ

КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ  
СЕРГЕЙ ГОРДЕЕВ  
СТАЛ ДЕВЕЛОПЕРОМ  
НАЦИОНАЛЬНОГО  
МАСШТАБА



**В**озглавить рейтинг ведущих девелоперов страны ПИКУ позволил возросший масштаб бизнеса компании. В основном за счет ряда громких сделок и приобретений, совершенных только за год основным акционером, президентом и председателем правления ГК Сергеем Гордеевым, который вошел в этот бизнес всего четыре года назад.

Группа компаний (ГК) «ПИК» (Москва) была основана в 1994 году. С начала своей деятельности стройхолдинг построил в стране около 16 млн квадратных метров жилья, в том числе свыше 550 000 «квадратов» в прошлом году. Однако по показателям ежегодного ввода ПИК, как правило, не поднимался выше третьего места в общероссийских рейтингах застройщиков. К примеру, по итогам прошлого года, компания пропустила вперед двух петербургских девелоперов — ЛСР и Setl Group. Зато в 2017-м компания уже стала абсолютным лидером по объемам текущего строительства. Прогнозируемые объемы ввода и продаж на текущий год — 1,8 млн кв. м жилья. Столько в новейшей истории России еще никто не строил.

### В ОДНИ РУКИ

Последнюю сенсационную «стратегическую инвестицию» предприниматель совершил всего полмесяца назад. Так, в середине июля через свои структуры он консолидировал 50,02% акций ПИКа, выкупив доли у Александра Мамута и Михаила Шишханова (свыше 20% у двоих). После закрытия сделки и завершения всех обязательных процедур Сергей Гордеев станет контролирующим акционером ГК, в которую на данный момент входит 34 «дочерних суббренда», представленные в восьми регионах страны. До этого бизнесмен — через аффилированные с ним компании — владел лишь 29,9% ПИКа. Оставшиеся сейчас 49,98% — акции, находящиеся в свободном обращении (free float), и пакет квазиказначейских бумаг. В пресс-службе ГК «ПИК» «Бизнес-журналу» объяснили, что изменения, упростившие структуру собственников, весьма позитивно воспринял совет директоров и менеджмент компании.

На днях Сергей Гордеев получил контрольный пакет акций ГК «ПИК» и собирается довести свою долю в стройхолдинге, ставшим буквально за год №1 на рынке, до 100%. Что помогло компании за столь короткий промежуток времени стать крупнейшим игроком в сегменте жилой недвижимости — «Бизнес-журнал» узнал у самого бизнесмена и экспертов рынка.

В свою очередь, сам бизнесмен прокомментировал сделку так: «Консолидация контрольного пакета акций ПИКа — это одно из необходимых условий для эффективной реализации долгосрочной стратегии роста и развития компании. Это также важный этап в осуществлении стратегии компании по работе на рынках капитала, направленной на повышение капитализации и ликвидности... Я полностью уверен в потенциале роста нашего бизнеса и перспективе превращения ГК в технологичного лидера отрасли. Что не менее важно, я полностью уверен в будущем ПИКа как публичной компании и в том, что широкий круг инвесторов в России и за рубежом может быть частью этой истории успеха».

По данным ГК, цена продажи одной обыкновенной акции была установлена на уровне 280 рублей. Организатором сделки выступает ВТБ Капитал. Закрытие сделки ожидается уже в третьем квартале 2017 года. После этого в соответствии с законодательством Сергей Гордеев сделает обязательное предложение миноритариям о выкупе их акций (по более высокой цене, чем основная сделка). Для этого он ранее получил одобрение Федеральной антимонопольной службы (ФАС) на приобретение 100% ПИКа.



Фото: Агентство «Москва» / mskagency.ru

## ГОРДЕЕВ СЕРГЕЙ ЭДУАРДОВИЧ

Родился 22 ноября 1972 года в Москве. Образование: Тольяттинская академия управления (выпуск 2003 года).

Был самым молодым в стране сенатором (представлял в Совете Федерации РФ Пермский край).

Занимает 57-ю строчку в рейтинге богатейших бизнесменов России, по версии Forbes.

Свои первые акции ГК «ПИК» приобрел в конце 2013 года у Сулеймана Керимова («Нафта»). Президентом и председателем правления стал летом 2014-го.

Увлекается архитектурой. Сам разработал проект своего загородного дома с садом недалеко от Лондона.

Около 10 лет спонсирует частный театр — «Студию театрального искусства» под руководством Сергея Женовача. Осенью 2015-го инвестировал \$10 млн в проект Илона Маска по созданию нового вида транспорта — Hyperloop.

### БЕЗ ПЯТИ МИНУТ РЕНОВАТОР

Прежде чем взять контроль над ПИКом, Сергей Гордеев активно наращивал «портфель» не только самой ГК, но и свой собственный. Его самое свежее крупное «личное» приобретение — покупка этой зимой через подконтрольное ему ООО «Ривьера» 100% акций столичного застройщика ОАО «Центр-Инвест». Бизнесмен сразу поспешил уверить, что интегрировать «Центр-Инвест» в ГК «ПИК» он не намерен. Похожим образом менее года назад он комментировал слияние с компанией «Мортон», которая в дальнейшем стала частью ПИКа.

Согласно итоговому протоколу на сайте Единой электронной торговой площадки, на «Центр-Инвест» претендовало также ОАО «Авгур эстейт», входящее в группу компаний «А101» и принадлежащее теперь уже одному из бывших «партнеров» по ПИКу из группы «Сафмар» (семьи Гуцериевых и Михаила Шишханова). Но предложение «Ривьеры» оказалось лучше: компания Гордеева была готова заплатить за актив 7,39 млрд рублей, то есть на 6,2 млн больше, чем предлагала «Авгур эстейт». К тому же «Ривьера» вызвалась оплатить покупку сразу, а «Авгур эстейт» рассчитывала на рассрочку.

По словам Сергея Гордеева, «Центр-Инвест» ему приглянулся действующими инвестпроектами с прогнозируемыми сроками реализации и доходностью. По данным «СПАРК-Интерфакса», выручка компании в 2015 году составила 5,8 млрд рублей, чистая прибыль — 3,9 млрд. Впрочем, эксперты, опрошенные «БЖ», считают, что бизнесмен слегка лукавит. Дело в том, что полное название «Центр-Инвеста», который до сделки принадлежал АО «Мосинжпроект», — ОАО «Московский городской центр продажи недвижимости». Акционерное общество было создано в 2010 году путем реорганизации государственного унитарного предприятия (ГУП) «Центр-Инвест» (в форме ГУПа предприятие было учреждено Департаментом городского имущества еще раньше — в 1998 году). Важно то, что «Центр-Инвест» выступал в роли инвестора и заказчика на объектах, связанных с комплексной реконструкцией и застройкой микрорайонов в Западном, Юго-Западном и Восточном округах столицы, переселением жителей в новые дома. Организация занималась сносом ветхого жилого фонда и строительством на его месте современных домов. Именно с этим и может быть связан интерес Гордеева к городскому застройщику.

Эксперты уверены, что бизнесмен таким образом рассчитывает принять участие в масштабной программе реновации. Несмотря на то, что окончательных деталей программы пока нет, и столичные власти уверяют, что привлекать к ней коммерческих застройщиков они, по крайней мере, на первом этапе, не планируют, ПИК еще весной неожиданно приостановил поиск новых участков под жилую застройку в Москве. Гордеев мобилизует резервы, предполагают аналитики рынка, считающие вполне логичным, если ПИК станет одним из основных «реноваторов». «Компания обладает наибольшими производственными мощностями в столичном регионе, — напоминает управляющий партнер Colliers International Николай Казанский. — Только после нашу-мвшей покупки группой старейшего в стране застройщика — ГК «Мортон» — осенью прошлого года они увеличились до 1,5 млн кв. метров».

### ХОРОШАЯ ПАРТИЯ

Приобретение в сентябре 2016 года Сергеем Гордеевым у Александра Ручьева ГК «Мортон» — ведущего застройщика Московского региона с 20-летней историей — действительно стало крупнейшей за последнее десятилетие сделкой в отрасли. Вместе с компанией Гордеев получил практически все активы «Мортон», в том числе реализуемые и перспективные жилые проекты на 5,3 млн «квадратов», уже построенные коммерческие объекты площадью почти 200 тыс. кв. м, земельный банк, насчитывающий более 1 000 гектаров, и домостроительный комбинат «Град».

Сколько получили за компанию Ручьев и пять других акционеров «Мортон» (их имена, как и распределение акционерного капитала, ГК никогда не раскрывала) до сих пор остается неизвестным. Но верхняя планка экспертной оценки всего бизнеса «Мортон», введившего последние три года каждый раз по миллиону «квадратов» жилья, астрономическая — 165 млрд рублей. Насколько достоверна эта цифра, утверждать не берется никто. Кроме того, она мало что говорит без данных о долговой нагрузке компании перед банками, которая с начала 2015 года выросла в 1,5 раза и составляла к сентябрю 2016-го почти 24 млрд рублей. В конечном итоге долгосрочные кредитные обязательства «Мортон» могут оказаться настолько большими, что, по мнению

Николая Казанского, чистая стоимость активов компании может вообще равняться нулю.

Сам Гордеев утверждает, что оплатил покупку полностью из личных средств (не называя, конечно же, конкретных цифр), без привлечения кредитов. «В последние годы я выходил из проектов и имею достаточно средств для подобных вложений», — поясняет бизнесмен, уточняя, что «Мортон» для него — «стратегическая инвестиция». Так, только в конце 2015 года бизнесмен выручил около \$200 млн, продав коммерческую недвижимость группе «БИН». «Я мало трачу, — добавляет Гордеев. — Еще со времени продажи компании Norus Capital у меня оставались значительные средства. Я делал успешные инвестиции на фондовом рынке. Мне не пришлось ничего закладывать, просто взял деньги из кармана и заплатил».

Первоначально вхождение «Мортон» в ПИК даже не планировалось. Тогда Гордеев говорил, что первый продолжит развиваться как самостоятельный бренд с собственной стратегией. Однако в ноябре «добавляет Гордеев. — Еще со времени продажи компании Norus Capital у меня оставались значительные средства. Я делал успешные инвестиции на фондовом рынке. Мне не пришлось ничего закладывать, просто взял деньги из кармана и заплатил».

Однако в ноябре «добавляет Гордеев. — Еще со времени продажи компании Norus Capital у меня оставались значительные средства. Я делал успешные инвестиции на фондовом рынке. Мне не пришлось ничего закладывать, просто взял деньги из кармана и заплатил».

Первоначально вхождение «Мортон» в ПИК даже не планировалось. Тогда Гордеев говорил, что первый продолжит развиваться как самостоятельный бренд с собственной стратегией. Однако в ноябре «добавляет Гордеев. — Еще со времени продажи компании Norus Capital у меня оставались значительные средства. Я делал успешные инвестиции на фондовом рынке. Мне не пришлось ничего закладывать, просто взял деньги из кармана и заплатил».

Соответствующая сделка была закрыта в конце декабря 2016 года. Требования регуляторов о раскрытии существенных фактов публичными компаниями хоть немного пролили свет на стоимость всей мегасделки. В частности, в представленной ГК «ПИК» отчетности по МСФО за 2016 год раскрываются официальные детали приобретения холдингом ГК «Мортон». В общей сложности эта покупка обошлась ПИКу в 18,8 млрд рублей (опять же без учета как минимум 24 млрд рублей долга, который еще придется погасить новому собственнику «Мортон»). Согласно документу, ПИК купил 100% акций ГК «Мортон» у гордеевского фонда Norus Real Estate Fund IBV почти за 11,6 млрд рублей. Еще около 7,2 млрд он заплатил своему акционеру за земельные участки и «дочерние» компании «Мортон» по обслуживанию недвижимости.

При этом, по словам бизнесмена, на втором этапе сделки он вообще ничего не заработал, продал буквально на рубль дороже, чем купил. Для чего была нужна такая двухступенчатая структура

## ЧИСТАЯ СИНЕРГИЯ

В последнее время Сергею Гордееву весьма удачно удается совмещать личные проекты с работой в ПИКе. «Нет никакого конфликта интересов, — отшучивается он. — Опять же только синергетический эффект». Так, в свое время бизнесмен купил участок земли в Саларьево (Новая Москва), где впоследствии построили одноименную станцию метро. По тем же причинам у Гордеева появился проект транспортно-пересадочного узла и торгово-развлекательного центра (далеко не первая частная инвестиция Гордеева в сфере коммерческой недвижимости): в дальнейшем он получил разрешение на строительство жилого комплекса вблизи от своих объектов.

сделки? «Надо было решать быстро, акционеры «Мортон» так хотели, — объясняет Гордеев. — А в компании «ПИК» довольно долго все обсуждают и взвешивают. Поэтому я решил выкупить «Мортон» на себя, а потом уже — посмотреть».

«Сегодня мы создаем одну из крупнейших девелоперских компаний России, которая будет способствовать усилению позиций всего сектора, — заявил тогда Сергей. — Эта сделка открывает огромные перспективы для роста бизнеса и повышения продуктивности создаваемой нами компании. Благодаря более высокой операционной эффективности, которой намерены достичь в результате синергии двух бизнесов, мы также рассчитываем в обозримой перспективе стать лидером сектора по операционным результатам и рыночной капитализации».

Положительно оценивают сделку и эксперты рынка. Так, по словам вице-президента NAI Besar Виктора Козина, несмотря на наличие у «Мортон» больших долгов перед банками, проблем с долщиками и конфликтов с инициативными сообществами по вопросам экологии и сохранения памятников архитектуры, сделку для ПИКа можно считать выгодной. «Прежде всего из-за налоговых послаблений, которые получит ПИК, — поясняет Козин. — Налоговые риски для ПИКа минимизируются за счет приобретения компании с долгами». Более того, сам Гордеев имеет хороший опыт переговоров с кредиторами, и наверняка долги «Мортон» рано или поздно будут реструктурированы.

Формально интеграция двух компаний под единым брендом ПИК уже закончилась этой весной. И, как отмечает генеральный директор Рейтингового агентства строительного комплекса Николай Алексеенко, в результате слияния двух крупнейших стройхолдингов в России появились девелопер национального масштаба. Выручка новой большой компании уже в этом году может выйти на уровень 190 млрд рублей, объем продаж составит 1,8 млн кв. м в год, а объединенный земельный банк достигнет 1 500 га.

## ОСОБО КРУПНЫЙ РАЗМЕР

«После окончательного объединения активов, производственных мощностей и функциональных подразделений двух компаний доля ГК «ПИК» на рынке индустриального домостроения может составить примерно 20%», — добавляет генеральный директор «Метриум Групп» Мария Литинецкая. При этом, по ее прогнозу, если не ограничивать производственные мощности образованного строительного гиганта, то в 2018 году компания сможет ввести в строй уже 2,5 млн кв. м жилья. «После фактического объединения ПИКа и «Мортон» повысится риск монополизации и захвата рынка, особенно в тех локациях, где сосредоточены масштабные проекты», — немного опасается руководитель аналитического и консалтингового центра Est-a-Tet Юлия Сапор. Мария Литинецкая же, наоборот, уверена, что произошедшие перемены сделают рынок «более устойчивым и предсказуемым».

Изменение масштабов бизнеса Гордеева не вызывают особых опасений и у властей. В беседе с обозревателем «БЖ» глава Минстроя России Михаил Мень назвал сделку «естественным трендом в рамках укрупнения рынка». По его словам, во всем мире такие процессы периодически происходят. Для министерства куда важнее, чтобы все обязательства, которые были у «Мортон» перед покупателями квартир, в том числе в рамках договоров долевого участия, были выполнены новыми собственниками. И «новый-старый» акционер Сергей Гордеев, в свою очередь, уверяет в этом надзорное ведомство.

БЖ



Mining  
& Metals



FinTech



TechNet



Agro  
& MedTech



Creative



Power  
& Energy

1,13

млрд. инвестиций в  
финалистов GenerationS

20

вовлеченных  
корпораций ежегодно

2,20

млрд. капитализация  
финалистов

600

участников  
акселераторов

1,21

млрд. годовая  
выручка финалистов

1500

отраслевых и  
бизнес-экспертов

10000

заявок от стартапов

**GENERATION S —  
КРУПНЕЙШИЙ  
СТАРТАП-АКСЕЛЕРАТОР  
РОССИИ И ВОСТОЧНОЙ  
ЕВРОПЫ, ФЕДЕРАЛЬНАЯ  
ПЛАТФОРМА РАЗВИТИЯ  
ИНСТРУМЕНТОВ  
КОРПОРАТИВНОЙ  
АКСЕЛЕРАЦИИ.  
ПРОВОДИТСЯ  
РВК С 2013 ГОДА.**

Крупнейшая в Европе программа ускоренного  
развития технологических стартапов

Поставщик наукоемких технологий для  
российских корпораций

Инструмент развития предпринимательской  
экосистемы



Следите за новостями:

[generation-startup.ru](http://generation-startup.ru)



[/techstartrussia](https://vk.com/techstartrussia)

# КТО ЗАСТРАИВАЕТ РОССИЮ

СТРОИТЕЛЬСТВО #СПЕЦПРОЕКТ

С 2015 года Институт развития строительной отрасли (ИРСО // [inrso.ru](http://inrso.ru)) при поддержке Национального объединения застройщиков жилья ведет постоянный мониторинг всех открытых сведений о жилищном строительстве в России. Специалисты ИРСО обрабатывают муниципальные реестры выданных разрешений на строительство (на ввод в эксплуатацию), проектные декларации, сайты почти 3 000 застройщиков и многое другое. Результаты этой большой аналитической работы были переданы на эксклюзивных условиях «Бизнес-журналу».

80% ТЕКУЩЕГО ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В СТРАНЕ ПРИХОДИТСЯ НА ДОЛЮ 25 РЕГИОНОВ

## 5 Ленинградская область 5,8%

↑ 6 820 028 м<sup>2</sup> (813 домов на 174 818 квартир)  
 🏠 ДОМ: 2 171 700 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЦДС	939 568	44	13,78	5
2	ПОЛИС ГРУПП	456 093	16	6,69	21
3	SETL GROUP	449 008	25	6,58	3
4	ЛИДЕР ГРУПП	430 689	26	6,32	6
5	ПЕТРОСТРОЙ	412 663	25	6,05	20

## 6 Новосибирская область 3,1%

↑ 3 715 891 м<sup>2</sup> (414 домов на 75 490 квартир)  
 🏠 2 209 800 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЦДС	939 568	44	13,78	5
2	ПОЛИС ГРУПП	456 093	16	6,69	21
3	SETL GROUP	449 008	25	6,58	3
4	ЛИДЕР ГРУПП	430 689	26	6,32	6
5	ПЕТРОСТРОЙ	412 663	25	6,05	20

## 7 Ростовская область 2,5%

↑ 2 969 345 м<sup>2</sup> (367 домов на 61 973 квартиры)  
 🏠 2 292 400 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЮГСТРОЙИНВЕСТ	362 380	23	12,20	4
2	НОМСТРОЙ	213 710	12	7,20	86
3	ИНТЕНО	146 333	8	4,93	26
4	ПИК	98 944	10	3,33	1
5	КУБАНСКАЯ МАРКА	95 074	8	3,20	232

## 8 Красноярский край 2,4%

↑ 2 844 132 м<sup>2</sup> (301 дом на 57 516 квартир)  
 🏠 1 353 200 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	КРАССТРОЙ	363 026	30	12,44	36
2	КНФЖС	333 232	15	11,42	43
3	СМ.СИТИ	200 910	13	6,89	94
4	МОНОЛИТХОЛДИНГ	170 003	11	5,83	124
5	АНГОРИ КРСКА	167 232	11	5,73	129

## 1 Московская область 14%

↑ 16 605 523 м<sup>2</sup> (2 331 дом на 331 751 квартиру)  
 🏠 8 823 000 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ПИК	1 995 421	95	11,99	1
2	URBAN GROUP	731 432	56	4,39	11
3	САМОЛЕТ-ДЕВЕЛОПМЕНТ	722 589	55	4,34	7
4	ФСКЛИДЕР	542 702	18	3,26	9
5	МИЦ	537 572	21	3,23	13

## 3 Москва 9,7%

↑ 11 508 828 м<sup>2</sup> (787 домов на 191 442 квартиры)  
 🏠 3 361 800 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ПИК	1 691 589	70	14,70	1
2	ДОНСТРОЙ	537 380	18	4,67	17
3	A101 ДЕВЕЛОПМЕНТ	530 797	38	4,61	18
4	CAPITAL GROUP	482 314	16	4,19	23
5	ЛСР	423 164	13	3,68	2

## 2 Санкт-Петербург 10,4%

↑ 12 279 137 м<sup>2</sup> (678 домов на 278 670 квартир)  
 🏠 3 116 300 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЛСР	2 352 662	140	19,14	2
2	SETL GROUP	2 303 455	49	18,74	3
3	ДАЛЬПИТЕРСТРОЙ	715 933	31	5,82	12
4	ЛИДЕР ГРУПП	554 993	16	4,51	6
5	ГЛАВСТРОЙ-СПБ	495 862	23	4,03	15

## 4 Краснодарский край 7,2%

↑ 8 544 864 м<sup>2</sup> (987 домов на 183 999 квартир)  
 🏠 4 557 600 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЛСР	2 352 662	140	19,14	2
2	SETL GROUP	2 303 455	49	18,74	3
3	ДАЛЬПИТЕРСТРОЙ	715 933	31	5,82	12
4	ЛИДЕР ГРУПП	554 993	16	4,51	6
5	ГЛАВСТРОЙ-СПБ	495 862	23	4,03	15

## 9 Башкортостан 2,2%

↑ 2 625 673 м<sup>2</sup> (403 дома на 53 149 квартир)  
 🏠 2 698 500 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ТРЕТИЙ ТРЕСТ	213 304	26	8,11	87
2	ИСКУФЫ	168 812	14	6,42	126
3	ГОССТРОЙ	151 060	12	5,74	145
4	ФРЖСРБ	142 110	45	5,40	159
5	ПЕРВЫЙ ТРЕСТ	140 822	7	5,36	160



# В ЦЕЛОМ ПО РФ

**118 490 424 м<sup>2</sup>**  
(150 009 домов на 2 406 699 квартир)

**79 795 600 м<sup>2</sup>**

## 10 Свердловская область 2,2%

↑ 2 564 050 м<sup>2</sup> (288 домов на 47 304 квартиры)  
▮ 2 107 500 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЛСР	197 574	20	7,71	2
2	АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС	185 065	17	7,22	109
3	КОРТРОС	147 495	8	5,75	32
4	PRINZIP	132 250	9	5,16	169
5	БРУСНИКА	118 274	7	4,61	19

## 11 Самарская область 2,1%

↑ 2 479 270 м<sup>2</sup> (344 дома на 49 986 квартир)  
▮ 1 874 700 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	КОРПОРАЦИЯ КОШЕЛЕВ	291 921	57	11,77	29
2	ДРЕВО	254 027	53	10,25	64
3	НОВЫЙ ДОН	219 824	13	8,87	82
4	ТРАНСГРУЗ	189 988	6	7,66	100
5	ГРАД	174 388	42	7,03	117

## 12 Воронежская область 1,9%

↑ 2 227 011 м<sup>2</sup> (234 дома на 45 080 квартир)  
▮ 1 679 900 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ДСК	697 015	65	31,30	14
2	ВЫБОР	364 331	26	16,36	35
3	ВДК	143 330	13	6,44	154
4	ЖБИ2-ИНВЕСТ	92 786	6	4,17	261
5	ЭЛЕКТРОНИЛСОЦСТРОЙ	88 484	6	3,97	281

## 13 Татарстан 1,8%

↑ 2 159 526 м<sup>2</sup> (279 домов на 42 717 квартир)  
▮ 2 406 500 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЖИКАЗНИ	356 110	8	16,49	38
2	УНИСТРОЙ	221 485	36	10,26	47
3	ДОМКОР	165 778	18	7,68	131
4	СУВАР ХОЛДИНГ	134 674	8	6,24	166
5	СУВАР ДЕВЕЛОПМЕНТ	127 609	15	5,91	176

## 14 Калининградская область 1,6%

↑ 1 848 861 м<sup>2</sup> (334 дома на 36 826 квартир)  
▮ 1 200 400 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	МЕГАПОЛИС	297 659	17	16,10	49
2	АКФЕН	158 858	9	8,59	137
3	МОДУЛЬ-СТРОЙГРАД	131 330	21	7,10	170
4	СПЕЦРЕМСТРОЙТРЕСТ	113 222	8	6,12	211
5	УКС КАЛИНИНГРАДА	92 496	13	5	269

## 15 Нижегородская область 1,5%

↑ 1 798 011 м<sup>2</sup> (432 дома на 35 904 квартиры)  
▮ 1 271 700 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЭКОГРАД	294 319	164	16,37	51
2	СТОЛИЦА НИЖНИЙ	227 656	22	12,66	74
3	НАРКАС МОНОЛИТ	159 769	8	8,89	134
4	ЖИЛСТРОЙ-НН	113 976	14	6,34	209
5	АНДОР	61 809	6	3,44	406

## 16 Челябинская область 1,5%

↑ 1 733 595 м<sup>2</sup> (261 дом на 39 646 квартир)  
▮ 1 312 200 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	РЕЧЕЛСТРОЙ	227 372	30	13,12	44
2	ЭКОСИТИ	153 448	25	8,85	143
3	ЧЕЛЯБСТРОЙПОДРЯДЧИК	149 399	30	8,62	148
4	ГРИНФЛАЙТ	145 224	12	8,38	151
5	АЛЬТЕРНАТИВА	129 167	21	7,45	173

## 17 Саратовская область 1,4%

↑ 1 704 258 м<sup>2</sup> (186 домов на 32 353 квартиры)  
▮ 1 294 100 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ШЭЛДОМ	220 469	15	12,94	81
2	ЖБК-3	124 660	10	7,31	181
3	КРОНВЕРК	120 146	15	7,05	193
4	ЭНГЕЛЬСТРОЙ	108 854	11	6,39	220
5	ГРАД-С НЕДВИЖИМОСТЬ	106 507	12	6,25	226

## 18 Тюменская область 1,4%

↑ 1 696 007 м<sup>2</sup> (342 дома на 33 053 квартиры)  
▮ 2 607 200 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ТДСК	233 367	72	13,76	69
2	БРУСНИКА	161 395	13	9,52	19
3	СИБСТРОЙСЕРВИС	110 389	9	6,51	218
4	ПСК ДОМ	106 449	15	6,28	227
5	СНЕГИРИ	94 085	5	5,55	256

## 19 Пермский край 1,3%

↑ 1 508 259 м<sup>2</sup> (175 домов на 31 382 квартиры)  
▮ 1 042 800 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	НРПК	163 376	13	10,95	132
2	СПК	117 274	16	7,86	199
3	КАМСКАЯ ДОЛИНА	110 311	20	7,39	197
4	САТУРН-Р	106 349	5	7,13	228
5	СМТ № 14	101 354	18	6,79	241

## 20 Ставропольский край 1,2%

↑ 1 456 008 м<sup>2</sup> (232 дома на 28 793 квартиры)  
▮ 1 020 000 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЮГСТРОЙИНВЕСТ	710 888	40	44,08	4
2	ТРЕТИЙ РИМ	222 748	54	13,81	79
3	ГЛАВСТРОЙ	78 439	12	4,86	322
4	КРОВАН-КМВ	69 288	10	4,30	367
5	КСМ	47 608	3	2,95	513

## 21 Рязанская область 1,1%

↑ 1 269 651 м<sup>2</sup> (122 дома на 24 985 квартир)  
▮ 707 600 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ЕДИНСТВО	441 475	24	35,46	25
2	СЕВЕРНАЯ КОМПАНИЯ	197 784	8	15,89	97
3	КАПИТАЛ	121 033	6	9,72	190
4	ЗЕЛЕННЫЙ САД	92 499	5	7,43	268
5	СТРОЙСОЮЗ СВЕТЛЫЙ	51 030	10	4,10	484

## 22 Калужская область 0,9%

↑ 1 100 481 м<sup>2</sup> (183 дома на 21 717 квартир)  
▮ 736 400 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ВЕСТА	162 904	26	14,80	133
2	КОРПОРАЦИЯ КОШЕЛЕВ	115 139	32	10,46	29
3	ПИК	100 228	10	9,11	1
4	ЦЕНТРСПЕЦСТРОЙ	76 323	5	6,94	336
5	НОВЫЙ ГОРОД	59 269	2	5,39	164

## 23 Тульская область 0,9%

↑ 1 092 571 м<sup>2</sup> (173 дома на 21 803 квартиры)  
▮ 622 600 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ИН-ГРУПП	215 663	20	20,18	85
2	СТРОЙКОМПЛЕКТ	168 586	14	15,77	127
3	СТРОЙАЛЬЯНС	129 709	10	12,13	171
4	ФАВОРИТ	79 320	13	7,42	253
5	НОВЫЙ ГОРОД	57 190	5	5,35	164

## 24 Волгоградская область 0,9%

↑ 1 078 441 м<sup>2</sup> (221 дом на 21 224 квартиры)  
▮ 748 200 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ПЕРЕСВЕТ-ЮГ	151 605	15	14,26	144
2	БИС	75 327	9	7,09	341
3	ВОЛГОСТРОЙ	63 631	7	5,99	401
4	РСК	62 320	7	5,86	403
5	ЭЖБИК	60 327	4	5,68	380

## 25 Тверская область 0,9%

↑ 1 075 372 м<sup>2</sup> (150 домов на 20 306 квартир)  
▮ ДОМ: 492 300 м<sup>2</sup>

Место	Компания	Строится:		Доля в регионе (%)	Место по РФ
		м <sup>2</sup>	домов		
1	ТВЕРСКОЙ ДСК	314 355	17	29,23	40
2	СТРОЙПРОМСЕРВИС	101 806	11	9,47	165
3	СТРОЙТРАСТ	71 072	4	6,61	359
4	ТВЕРЬАГРОСТРОЙ	59 588	17	5,54	420
5	ИЛЛИДИУМ	34 767	5	3,23	706

● Место и доля региона в текущем строительстве в стране (по совокупной жилой площади)\*

⬆ Строится застройщиками (по состоянию на 01.07.2017)\*

🏠 Введено в эксплуатацию в 2016 году (с учетом ИЖС)\*\*

В таблицах - топ-5 крупнейших застройщиков региона

Источник: \* ИРСО, \*\* РОССТАТ  
Подготовил Андрей Москаленко

АЛЕКСАНДР ВЕЛИГОДСКИЙ:

# «ЗАДАЧА СТРОИТЕЛЕЙ — ПЕРЕЖИТЬ КРИЗИС И ЗАКОНЫ»

Группа компаний «Ин-Групп» появилась в Туле в 2006-м. В 2009-м по объемам сданного жилья вошла в число десяти ведущих застройщиков региона. С 2014-го — в составе пятерки лидеров. Последние два года — впереди всех. В нынешнем году — в числе ста ведущих застройщиков России. Наш собеседник — генеральный директор ГК «Ин-Групп» Александр Владимирович Велигодский.

## ВРЕМЯ «ДЕЛАТЬ ИМЯ»

— Динамика роста влияния компании в сфере жилищного строительства Тульской области — убедительная. Когда и за счет чего она приобрела известность?

— Это случилось в период с осени 2008-го до весны 2010-го. В Россию пришел финансово-экономический кризис. Большинство компаний-застройщиков «легли». А мы стали наращивать темпы. Кажется смешным, но нас вызвали в администрацию по поводу жалоб: строители работают в три смены.

Объект, на котором мы «сделали имя» в Туле, — жилой комплекс «Оружейная слобода», который начали возводить в 2006 году. По меркам крупных городов — достаточно скромный, 95 тысяч кв. метров. Но для Тулы это был один из первых «комплексных» ЖК. Дома от 10 до 22 этажей, закрытая территория, автостоянки, детские площадки, лужайки, магазины. Как в Москве.

С точки зрения перспектив это был противоречивый объект. С одной стороны — отличное расположение: центр города, рядом школы, детсады, больницы, университет, стадион, парк. С другой — массив старых барачков, «убитые» дороги, ужасные инженерные сети.

Строили в основном за счет средств дольщиков. Когда вошли в стадию готовности за 60% — грянул кризис. Мы поняли: только рекордные темпы работ спасут объект.

Незабываемая картина: поздний вечер, работа на стройке кипит, у ограждения — множество людей. Тихо переговариваются, смотрят. Дольщики, которые купили жилье. Почти везде стройки остановились, сроки переносили, была неясность. А тут — рекорды. И без потери качества, за этим следили нещадно.

Когда народ стал вселяться в готовые квартиры, в нас поверили.

Интересный факт: 15% квартир здесь купили москвичи. Не сдают в аренду, а живут. Променили шумную столицу на спокойную Тулу.

## ДРУГИЕ ФАКТОРЫ РОСТА

— Вы начинали не в жилищном строительстве. Были на подряде исполнителями работ для крупных компаний. И вдруг — в жилстрой.

— Не «вдруг». Набрались опыта, накопили ресурсы, поняли принципы работы.

У нас не просто фирма, а группа компаний. Почти все виды работ делаем сами. Проектируем, получаем разрешительные документы, строим, отделяем, приводим в порядок территорию, проводим коммуникации, разбиваем скверы, сооружаем детские площадки, дороги.

А еще при строительстве многоэтажных домов применяем «параллельно-последовательный» метод. Другие фирмы сначала делают дорогу, потом — коммуникации, затем возводят «коробку». Далее — внутренняя кладка, ставят окна, проводят воду, тепло, «электрику».

А мы по максимум все это совмещаем. Дорога и коммуникации — параллельно. Начали возводить шестой этаж — на первом стартуют работы по кладке. Дошли по этой операции до третьего этажа — внизу ставим окна, отделяем балконы.

— Но для чего? Есть же нормативы, а вы их постоянно ужимаете на полгода и более. Зачем?

— Мы строим не просто быстро, но еще и качественно. В конкурентной борьбе — очень важные факторы. К тому же ускоряется оборот финансов.

Значит, не бросая возведения имеющихся объектов, можем искать свободную для застройки территорию. Вести туда дороги, коммуникации. Опять — выигрыш во времени.

— Но почему именно Тульская область? Есть и другие регионы.

— Есть. И звали. Но мы, выбирая регион, смотрели не только на географию или логистику по приобретению и доставке стройматериалов (а у Тулы эти факторы — отличные), но и на весь комплекс показателей: экономику, доходы населения, его образование, трудолюбие, спрос на жилье, работу чиновников.

Есть регионы, где основных отраслей — две-три. И если они «зашатаются», страдает вся экономика и доходы населения. В Тульской области — два десятка отраслей! И половина из них — основные поставщики налогов, рабочих мест. Химия, металлургия, оборонка, гражданское машиностроение, пищевая отрасль,



Губернатор Тульской области А.Г. Дюмин (на снимке — справа) и руководитель ГК «Ин-Групп» А.В. Велигодский побывали на строительстве нового микрорайона.



сельское хозяйство, энергетика. Возникают проблемы в одной сфере — ее отставание «перекрывают» другие.

В регионе — «нулевая» реальная безработица. А по размерам зарплаты область вот уже почти полтора десятка лет входит в число пяти лидеров в ЦФО. Народ — образованный, трудолюбивый.

Руководители — разумные, опытные. Губернатор Алексей Геннадьевич Дюмин пользуется огромным авторитетом, помогает решать многие проблемы. Лично посещает самые проблемные поселения, встречается с людьми, руководителями и работниками трудовых коллективов. Не раз знакомился с ходом строительства жилья, побывал и на объектах ГК «Ин-Групп». Высказал свое положительное мнение о ходе строительства, вник в наши оценки ситуации, выслушал идеи, предложения. По многим вопросам мы нашли со стороны первого лица Тульской области поддержку...

### «ЗА ПРОФЕССИЮ ОБИДНО»

— *Ваша компания в 2017 году собирается сдать 20 многоквартирных домов общей площадью 215,7 тысяч кв. метров. Половина этих объемов — социальное жилье для переселения жителей аварийных бараков. Многие ваши коллеги не горят желанием строить такие объекты. Вам это зачем?*

— За профессию строителя обидно. В 2014 году большой участок территории на окраине районного города Киреевска, где 25 лет назад было много шахт, ныне закрытых, отдали под застройку МКД для переселения жителей бараков. Более 100 тысяч квадратных метров, город должен был прирасти на четверть! Людям — обитателям жилья, признанного до 2012 года аварийным — жилье полагается бесплатно! Они долго ждали. Готовы были терпеть еще пару-тройку лет.

Но руководство фирмы, выигравшей конкурс, стало на путь обмана. Два года морочили головы. Сейчас ведется расследование. А участок предложили ряду компаний. Большинство отказались. Сроки — катастрофически упущены, общественное мнение у местных жителей про строителей — негативное.

А мы согласились. Чтобы еще раз доказать: умеем работать. И что настоящие строители дарят людям не проблемы, а радость.

— *Снова будете рекорды ставить, как в 2008-м?*

— Мы их уже превзошли. Работаем по непрерывному графику, только еще быстрее. Снова люди стояли по вечерам у стройки, смотрели, надеялись. В мае текущего года начали заселять первые дома. Есть повод для позитива.

### ПРОГНОЗ — ХУЖЕ НЕКУДА

— *Что ждет сферу жилищного строительства в ближайшие годы?*

— Глубокая стагнация, а для многих компаний — смерть. Сегодня строят те, кто заложил «фундамент» в виде участков с сетями и дорогами. Мы тоже накопили «стратегический запас». Года на три-четыре нормальной работы должно хватить. Дальше — полный туман.

— *Какие тенденции по ценам на жилье? Какова будет политика компаний по привлечению покупателей?*

— Цены «замерзают». Могут упасть до уровня себестоимости. После чего компании начнут либо разоряться, либо уйдут в другие виды бизнеса. В конце концов, положат оставшиеся финансы на хранение в банки под 6-8% годовых! Это будет выгоднее, чем строить жилье. Парадокс!

И покупателя почти нет. Кончатся у людей деньги. Кредиты многим не по карману. В Тульской области дела чуть лучше. Но тоже непростое.

Непонятно, как себя вести. Когда кризис, ясно, что нужно сокращать, экономить. Когда в экономике взлет — набирать объекты, строить, продавать. А что делать строителям, когда идет процесс медленного умирания? То чуть вверх, то чуть вниз. Но улучшений нет.

— *А разве государство не поможет?*

— Если о министерствах, у них нет денег. Жесткая экономия.

Если о законодателях... Нет слов, чтобы выразить отношение к их «творчеству». Те изменения, которые вступили в действие в текущем году, мы переживем.

Однако новый вариант проекта ФЗ «О публично-правовой компании по защите прав граждан — участников долевого строительства при несостоятельности (банкротстве) застройщиков...», который должен вступить в действие в 2018 году, рубит жилстрой напрочь! Не вдаюсь в подробности, но если его принять в таком виде, с рынка исчезнут 10% компаний, у которых срок существования менее трех лет. А остальные — даже самые мощные — не смогут выполнить требований по работе с кредитами, банками и по многим другим параметрам.

— *Что же делать?*

— Надеяться, верить. Борьбаться за разумный подход к нормативному регулированию сферы жилищного строительства. Доказывать, что нельзя принимать «удушающие» законы. И, конечно, продолжать работать.

Очень многие люди мечтают о новом, доступном и качественном жилье. Мы можем и должны им помочь. Строители всегда приносили и будут приносить радость. Это — предназначение нашей профессии.

БЖ

# НАУКА СТРОИТЬ

НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

ПЯТЬ ТЕХНОЛОГИЙ,  
МЕНЯЮЩИХ  
СТРОИТЕЛЬСТВО  
ПРЯМО СЕЙЧАС

Строительную индустрию принято считать консервативной, однако сегодня инновации в ней появляются и приживаются довольно быстро. Застройщики охотно пробуют новые технологии и материалы, особенно если те позволяют возводить больше квадратных метров в короткие сроки. Какие новейшие разработки завоевывают мировой строительный рынок — и какие из них приживаются на российских стройках?

## 1 ВЫСОТНЫЕ ДОМА ИЗ ДРЕВЕСИНЫ

Долгое время дерево считалось материалом, не подходящим для возведения высотных построек, и использовалось главным образом для отделки. Но сейчас традиционные представления о древесине меняются. В 2015 году в норвежском Бергене построили 14-этажный деревянный жилой дом Treet высотой более 50 м. А в сентябре 2017 года в Брумундале начнется сборка 80-метрового офисного центра Mjøstårnet с каркасом из клееного бруса. Такие постройки стали возможными благодаря распространению CLT-панелей — деревянных плит, состоящих из перекрестно склеенных щитов. Для их производства доски (из дерева преимущественно хвойных пород) укладывают перпендикулярно друг другу и склеивают под высоким давлением в массивную панель. Благодаря перекрестному расположению такие плиты почти не разбухают и не усыхают (а это главная беда при использовании дерева). К тому же внутри плиты статическая нагрузка распределяется сразу в нескольких направ-



лениях, что делает ее очень выносливой. Дома из CLT-панелей не усаживаются, а сами плиты можно спокойно использовать для возведения несущих конструкций, опор и перекрытий. Тем более что из-за очень плотной структуры такое дерево медленно нагревается и почти не горит.

Впервые технология перекрестного склеивания была предложена еще в 1996 году в Австрии, однако с тех пор она претерпела существенные изменения. В 2013-м британское архитектурное бюро DRMM представило панели не из ели, которую обычно используют для их изготовления, а из лириодендрона — распространенной в Северной Америке лиственной породы, которую также называют «тюльпановым деревом». Такая плита гораздо прочнее, но при этом легче бетонных перекрытий и может быть изготовлена в крупных размерах — до 14х4,5 метра. Год назад материал был сертифицирован для производства и продажи в Европе под лицензией германской компании Züblin.

В России есть ряд производителей традиционных CLT-панелей: «Промстройлес», Ладожский домостроительный комбинат, Волосовский лесопромышленный комбинат и другие. Но у нас запрещено строить дома из дерева выше трех этажей, поэтому в многоэтажном строительстве их продукция не используется. Зато такими панелями, например, обшивали стены Концертного зала Мариинского театра. В 2017 году Минстрой собирается издать поправки к строительным нормам и разрешить использовать инновационные клееные лесоматериалы. Это очень кстати: как показывает зарубежная практика, дерево позволит сократить сроки возведения конструкций до двух раз (ведь в плитах просто прорезаются проемы под окна и двери) и облегчить нагрузку на фундамент до шести раз.



евро. Прорывная технология вскоре будет применяться не только в самых разных уголках нашей планеты, но и за ее пределами. В мае 2017 года бюро знаменитого архитектора Нормана Фостера выиграло конкурс NASA на разработку проекта трехмерных поселений для колонизации Марса. Главные преимущества трехмерной печати — эффективное использование стройматериалов (в печати применяются главным образом бетон и бетонные смеси, но также сталь и композитные материалы), быстрые сроки строительства и дешевизна производства.

В России, с ее многолетней историей «штамповки» типовых домов и кварталов, идея трехмерной печати тоже полюбилась. В феврале 2017 года компания «Апис Кор», резидент кластера энергоэффективных технологий «Сколкова», представила жилой дом в подмосковном Ступине. Каркас здания площадью в 38 кв. метров был напечатан из специальной смеси бетона и волокна всего за 24 часа. А за две недели портативный строительный принтер допечатывает дом снаружи и внутри до состояния, готового под финишную отделку. По словам представителей «Апис Кор», постройка обошлась в 590 тыс. рублей. Сейчас компания пытается наладить в Сан-Франциско серийное производство принтеров собственной разработки, а заодно обещает напечатать следующий объект на территории «Сколкова». Другие отечественные проекты в сфере 3D-печати пока еще не нашли внятного коммерческого применения или не завершены. Так, в сентябре 2016 года Екатеринбургский цементный завод отпечатал бетоном мини-копию замка Винтерфелл из сериала «Игра престолов». А в Тверском государственном техническом университете научная группа работает над специальной вяжущей смесью для печати, в которой используются твердые бытовые отходы.

## 2 ТРЕХМЕРНАЯ ПЕЧАТЬ

3D-печать строительных конструкций наконец-то выходит за пределы концептуальных проектов для выставок. С помощью больших трехмерных принтеров уже печатают жилые дома, охотничьи хижины, торговые павильоны, виллы, мосты и другие крупные сооружения. В Китае в 2014 году компания Winsun построила несколько многоэтажных жилых домов: на трехмерном принтере напечатали стены и другие элементы зданий, которые затем собрали воедино на стройплощадке. В качестве «чернил» использовались строительный мусор и специальное скрепляющее вещество. Метод позволил сэкономить 60% издержек на стоимости материалов и 80% — на рабочей силе. Объекты выстроили в два с половиной раза быстрее, чем аналогичные дома по традиционным технологиям. А в Северной Италии с 2016 года в рамках проекта WASP возводятся экодеревня Shamballa; по словам организаторов, затраты на постройку первого здания составили всего 48

## 3 ПРОГРАММИРУЕМЫЙ ЦЕМЕНТ

Цемент — самое распространенное и широко используемое искусственное вещество. Ежегодно в мире производится около 3 млрд тонн этого строительного материала. Но с 1840 года, когда впервые был получен портландцемент, технология его производства радикально не менялась. Между тем свежие исследования показывают, что процесс изготовления цемента наносит огромный вред экологии: он является причиной 5% всех выхлопов углекислого газа на планете. Сократить использование цемента в строительстве можно, улучшив его



качество — в частности совершенствуя показатели пористости материала. Над этой задачей работают американские ученые из Университета Райса и Хьюстонского университета. В 2016 году они опубликовали работу о возможности «программировать» цемент за счет использования нанотехнологий. Исследователи контролировали реакции, возникающие в ходе получения цемента: в частности кристаллизацию гидросиликата кальция. Они обнаружили способ воздействия на реагирующие вещества, который позволял получить мельчайшие частицы разной формы: кубической, ромбовидной, прямоугольные призмы и другие. Эксперименты показали, что цемент с кубической микроструктурой становится менее пористым и более плотным по сравнению с обыкновенным. В данный момент ученые работают над коммерциализацией технологии «программируемого» цемента.

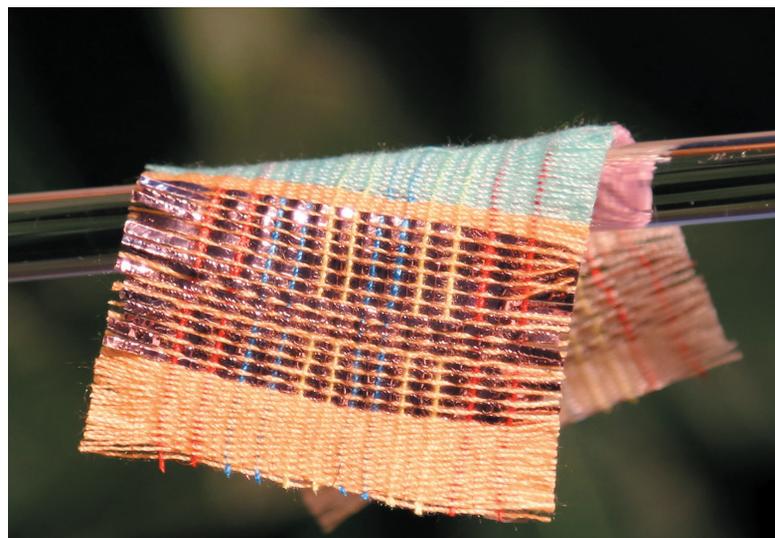
Другая инновация связана с разработкой технологий самовосстановления бетона. Хорошо известно, что обычный железобетон из-за перепадов температуры со временем покрывается трещинами, в которые проникает влага. Если вода дойдет до арматуры, начнется ее коррозия. Ржавчина в конечном счете приводит к расслаиванию бетона и трещинам в здании. Различные международные команды ученых уже предложили несколько идей по созданию «самозаживляющегося» бетона. Оценкой их эффективности занимаются британские ученые из Кардиффского университета в Уэльсе. Они тестируют три ранее созданные технологии. В основе первой лежит цемент, в состав которого входят полимеры, активируемые электрическим током. Вторая базируется на использовании в качестве специальной добавки композитного «заживляющего» вещества. Третья — на применении молочнокислых бактерий, которые при взаимодействии с водой выделяют кальцит, заполняющий трещины. Задача проекта — создать автономный материал, который мог бы мониторить, регулировать, подстраиваться под внешние условия и восстанавливаться самостоятельно, без участия человека. Из такого материала планируют в будущем изготавливать инфраструктурные элементы, которые изнашиваются чаще других: дороги, туннели,

мосты и т. д. Увы, в России идея производства биобетона и цемента повышенной плотности мало кого интересует — в том числе и из-за сильного лобби традиционных производителей цемента.

## 4 ИННОВАЦИОННЫЙ ТЕКСТИЛЬ

Новейшие разработки в текстильной промышленности начинают гораздо шире использоваться и в строительстве. Например, мембранная технология Gore-Tex, которую применяют для изготовления водонепроницаемых курток, брюк и обуви, легла в основу изоляционных стройматериалов. Они позволяют стенам здания «дышать», обеспечивая доступ кислорода, но не пропуская влагу и плесень. Такие мембраны состоят из очень тонкого слоя вспененного политетрафторэтилена. Пористый материал содержит огромное количество мельчайших отверстий — более 1,4 млрд на квадратный сантиметр. Другой распространенный подход к созданию технического текстиля состоит в «укреплении» основного волокна (самого разного происхождения — от шерсти, шелка и хлопка до полиэстера) огнестойким поливинилхлоридом или сополимерами этилена с тетрафторэтиленом. Это позволяет получить текстиль с антибактериальными, противогрибковыми, антистатическими, звукоизолирующими и водонепроницаемыми свойствами. Один из примеров — тканый материал Rooflys бельгийской компании Beaulieu Technical Textiles, который используется в качестве подкладочного ковра при укладке черепицы. Как и обычные подкладочные материалы, он нужен для дополнительной гидроизоляции. Вместе с тем он защищает крышу от пожаров и ультрафиолетовых лучей, а также лучше удерживает гвозди, которыми прибивают черепицу.

Еще одна важная задача, стоящая перед научным сообществом, — создать текстиль, участвующий в сборе и генерации энергии. Его можно было бы использовать в отделочных работах, а также при изготовлении мебели и предметов интерьера. В этом преуспела группа американских ученых из Технологического института штата Джорджия: прошлой осенью они представили прототип тканого материала, способного генерировать энергию сразу из двух источников — солнца и движения. Для его создания ученые использовали обычный промышленный ткацкий станок и фотоэлементы, состоящие из легчайшего полимерного волокна и трибоэлектрических (то есть преобразующих механические действия вроде трения



и вибрации в электричество) наногенераторов. Получился гибкий, «дышащий», очень легкий и тонкий материал, из которого можно шить шторы, делать обивку стеновых панелей, палатки и другие изделия. А самое главное, себестоимость оказалась весьма низкой, что обещает инновационному материалу широкое коммерческое использование. Сейчас ученые работают над тем, чтобы защитить фотоэлементы в ткани от воздействия влаги и дождя. Если результат окажется положительным, материал можно будет использовать и в наружной отделке зданий.

## 5 БИОПЛАСТИКИ

Об использовании «зеленых» биоматериалов в строительстве говорят часто и громко, ведь их влияние на окружающую среду минимально. Однако до широкого практического применения дело пока не доходит. Виной тому уступающие синтетическим материалам технические характеристики, отсутствие коммерчески обкатанных технологий производства, а иногда и дефицит органического сырья. Между тем хорошие шансы на развитие есть у ниши биопластиков — то есть изготовленных из возобновляемой биомассы, а не из нефтепродуктов. Как правило, такие пластики также являются биоразлагаемыми, а вредные выбросы в атмосферу при их производстве сводятся к нулю. Нередко их делают из отходов производства (как правило, сельскохозяйственного или пищевого), которые в противном случае отправляются на свалку.

Один из революционных материалов, который уже перешел от лабораторного этапа к внедрению на рынке, — AirCarbon калифорнийской компании Newlight Technologies. Компания предлагает получать пластик... из воздуха. Технология такова: из парниковых газов и обычного воздуха улавливаются молекулы углерода и кислорода, а затем с помощью специального биокатализатора (массы, состоящей из микроорганизмов) из них получают длинные цепочки термопластичных полимеров. На выходе образуется материал, состоящий на 40% из кислорода и на 60% из углерода и водорода, «выловленных» из воздуха. И никакой нефти!

Другой продукт, набирающий обороты, — «жидкое дерево» арбоформ. Этот материал придуман 15 лет назад немецкой компанией Теспаго. Поначалу он использовался для отделки мебели, наручных часов, в автомобильной промышленности, а сегодня находит применение в строительной индустрии. Арбоформ выглядит как полированное дерево, но ведет себя как пластмасса — размягчается при нагревании и застывает при охлаждении. При этом детали из жидкой древесины можно многократно перерабатывать. Материал создан на основе лигнина — побочного продукта деревообрабатывающей промышленности. Лигнин представляет собой сложный полимер, который отвечает за плотность дерева. В изготовлении бумаги он не используется и чаще просто выбрасывается. Но если смешать его с волокнами древесины, пеньки, льна и воском, можно получить красивый и дешевый материал, легкий в обработке. В 2013 году похожий материал на основе лигнина — ArboBlend — использовали для создания биопластикового фасада Института строительства и структурного дизайна Штуттгартского университета в Германии.

БЖ



## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ НЕДОСТРОЙ

Серьезное отставание российской строительной отрасли от мировых лидеров в части технологий — факт, не оспариваемый даже официальными властями. По словам министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ Михаила Меня, отставание это исчисляется пятью годами. Но на практике разрыв серьезнее, а темпы внедрения инноваций в отрасли крайне медленные. Активнее всего процесс «омолаживания» технологий происходит в секторе, где быстро растет импортозамещение, — на рынке кровельных, гидроизоляционных и теплоизоляционных материалов. Здесь до 90%, по словам министра, произведено отечественными компаниями. Поскольку индустрия оказывается заточена именно под замещение, большинство российских инноваций — не что иное, как аналоги западных технологий и идей.

Другой сектор с хорошими шансами на быстрое внедрение инноваций — производство бетона. В России растет интерес к специальным бетонам: сверхпрочным, самоуплотняющимся, морозостойким, со специальными органическими добавками. Спрос на них порождают крупные инфраструктурные проекты. Например, при строительстве «Москва-Сити» были использованы новые модификации сверхпрочных бетонов. Однако темпы внедрения сильно зависят от сроков прохождения новой продукцией испытаний, получения всех необходимых разрешений, принятия обновленных СНиПов. Нормативные и административные барьеры становятся основным сдерживающим фактором для развития инноваций. В глобальном рейтинге Doing Business за 2016 год Россия по показателю «получение разрешений на строительство» занимала 105-е место из 183. Этот процесс в среднем занимает 244 дня и включает 19 процедур. За такой срок даже самые смелые и новаторские проекты могут несколько устареть, так и не добравшись до стройплощадки.

# ДОМ В СЕБЕ



ВЕРА  
КОЛЕРОВА

Компания Ineесо разработала экодому, независимые от внешних инженерных коммуникаций. Сначала стартаперы делали ставку на частных заказчиков, однако выяснилось, что идеальный клиент — юридические лица, у которых «с подключением» дела обстоят заметно хуже.

**К** «территории автономного существования» Павел Бобков шел с двадцати лет: именно тогда будущему предпринимателю пришла в голову эта идея. Основатель Ineесо (Independent Ecohouse, что переводится как «экономный экодом») мечтал научиться строить объекты, способные обходиться без подключения к любым сетям. Вместо электричества, канализации и газа — альтернативные источники энергии. Теоретически такой объект может локализоваться на необжитой территории, в любом уголке дикой природы. Недаром экодому Бобкова последнее время интересовались такие клиенты, как владельцы необитаемого острова на Мальдивах (где нужно было построить домик для зрителя) или Кавказский заповедник (где экодом мог пригодиться в качестве станции для наблюдения за леопардами).

Но прежде чем реализовать эту затею, Павел успел выучиться на юриста, а потом потренировался на других бизнесах. На собственном производстве в Тверской области он делал упаковку из гофрокартона, POS-материалы для известных брендов и другую полиграфическую продукцию. Связь с нынешним бизнесом найти при желании можно: стены экодому Ineесо наполнены эковатой — измельченной макулатурой.

Четыре года назад с идеей строительства автономных экодому Бобков пришел прямиком в бизнес-школу «Сколково», для того чтобы заложить под свой проект прочный фундамент. Впрочем, стартапер прекрасно понимал, что начинает не взрывной проект, а историю долгого погружения в технологию.

Идей постройки энергоэффективных, пассивных (то есть минимально потребляющих энергоносители), автономных домов

сегодня много. Строятся здания из экологических материалов — например, блоков прессованной соломы. Есть радикальные с точки зрения экологичности проекты домов, нагреваемых от тепла человеческого тела, с толстыми 400-миллиметровыми стенами, с контролем CO<sub>2</sub>, системами рекуперации. Еще одна тенденция — модульно-каркасное домостроительство, позволяющее строить очень быстро и обеспечивать «мобильность» жилища. Бобков решил обобщить имеющийся в мире опыт, найти свою комбинацию экотехнологий и сделать нечто среднее — не слишком дорогое и применимое в российских условиях.

На первом этапе в строительный стартап было инвестировано 16 млн рублей. Много средств ушло на эксперименты с разными комбинациями систем экодому. Подготовкой проекта занимались почти три года и только в январе 2015-го вышли на рынок.

## ДИЗАЙНЕРСКАЯ БЫТОВКА

Павел Бобков демонстрирует типовой домик Ineесо в деревне Кузнецово в Новой Москве. Он стоит не на обычном фундаменте, а на сваях, которые вручную вкручены в землю. Продолговатый минималистский домик площадью примерно 60 кв. метров с окнами «в пол» отделан лиственницей, которая, по словам Бобкова, продержится в хорошей форме минимум сотню лет. «Кто-то скажет, что с виду это обычная бытовка, — замечает Павел, — а вот один покупатель приобрел наш дом в свой коттеджный поселок именно потому, что ему понравился скандинавский дизайн». По словам предпринимателя, дом экологичный и позитивный с точки зрения материалов, да



еще и «паропроницаемый», «дышащий», благодаря тому что стены — из целлюлозы.

Тепло и горячую воду обеспечивает пеллетный котел, в котором горит биотопливо — древесные опилки. Но «на всякий пожарный» в подвале стоит обычная дровяная печь. В доме локальный водопровод, а бытовые отходы, сливы сразу же отправляются на очистную станцию. На крыше располагаются солнечные панели, однако тут же работает дизель-генератор (иначе в нашем климате нельзя, ведь солнца в Москве мало).

Дом состоит из нескольких модулей. Идея в том, чтобы покупатель сразу получал почти готовое жилище, которое оставалось бы только собрать, как конструктор. «Наш дом — это «техника», готовая к проживанию, — объясняет Бобков. — А когда вы покупаете обычный дом, то это все равно что взять машину без двигателя, то есть без коммуникаций. Вам скажут, что в соседней канаве зарыт газ — и придется полгода его подключать».

Проект экодому Павел заказывал в двух архитектурных бюро. Однако сам модуль жилища в Ипеесо разработали своими силами. Сначала хотели взять с рынка готовое решение, но в итоге пришлось думать самим: кто-то был готов сделать электрическую систему, но не брался за канализацию и конструктив, кто-то — наоборот. Добиться решения под ключ так и не удалось. Модуль экодому разной комплектации собирает цех в Тверской области. Однако, признается Бобков, даже сегодня Ипеесо еще не удается решить все технологические задачи. Например, сложно добиться легкой и быстрой сборности-разборности домов. Пока эта возможность не реализована до конца ни в одной модели экодому. Трудно «перевозить» систему электропроводки, да и свайный фундамент — ведь у грунтов на разной местности свои особенности.

Найти покупателей на экодомуки оказалось еще сложнее, чем разобраться с «физикой» проекта. Выяснилось, что перфекционизм в продажах — не лучшее качество. «Мы слишком долго ждали, прежде чем попытаться продавать наши дома, —

признает Павел Бобков. — Три года решали бесконечно возникающие вопросы по работе системы дома, вместо того чтобы просто заявить о себе».

Своего клиента предприниматель также определил не сразу. «В концепцию «дома мечты» мы не входим, — размышляет Бобков. — Мы говорим: «У нас есть 12 моделей типовых домиков, выбирайте». А они, может, хотят, чтобы домик был с поросятами или с башенкой». Выяснилось, что идея экологичности сама по себе не так уж актуальна для типичного российского частника. Быстровозводимость (домики Ипеесо строятся за 10 дней) в силу стереотипов также оказалась не самым привлекательным свойством. Средний покупатель предпочитает жить по старинке и строить дома по традиционным технологиям. Тем более что по стоимости дом от Ипеесо вполне сопоставим с обычным деревянным.

## НА УДАЛЕНКЕ

«В ближайшие пять лет рынок частного клиента не будет нашим», — заключает предприниматель. Зато наметились возможности продаж в B2B. В числе потенциальных клиентов — нефтяники-газовики, строители, военные и аграрии. По идее, экодому могут найти место во всех сферах, связанных с работой на удаленных территориях.

Пошли и первые покупки. Не так давно строительная компания заказала экодом в качестве офиса продаж, а турбаза в Саратовской области приобрела нестандартный объект для размещения гостей: там не хватало мощностей для обслуживания домиков. Так, опытным путем Бобков пришел к мысли, что самая подходящая для экодому отрасль — туристические компании, работающие вдали от благ цивилизации или в заповедных местах, где «подключение» невозможно, а арендаторам разрешено возводить лишь временные строения.

А вот с нефтяниками и строителями трубопроводов договориться пока не получается: слишком долгие процедуры согласований. Впрочем, и остальные заказчики не слишком легки на подъем. «Мы не были к этому готовы, — признается Павел. — У нас есть клиенты, с которыми мы буквально с момента нашего выхода на рынок ведем переговоры». Связано это в числе прочего с тем, что в некоторых случаях покупка экодому становится частью большого бизнес-проекта: заказчики находятся на стадии бизнес-плана, поиска земли и финансирования.

Впрочем, такие препоны не обескураживают главу Ипеесо. Сейчас компания готовится к сертификации в Германии, рассчитывая выйти на европейский рынок: иностранные девелоперы сами проявили к ней интерес. В Европе продвигать подобные проекты легче, ведь там уже есть похожие. «В России прямых конкурентов у нас не имеется, хотя мы их очень ждем, — говорит Павел Бобков. — Для того чтобы покупатели стали хоть немного больше доверять новым технологиям, рынок автономных домов должен развиваться. «Пионерство» — слишком тяжелое бремя».

БЖ

Каждый год премия в области высокого качества сервиса и производимых товаров «Права потребителей и качество обслуживания» собирает лучшие компании из разных сфер бизнеса: страхование, банковское дело, общественное питание, связь и др. Этот год не стал исключением: 16 июня состоялась 8-я ежегодная церемония награждения лауреатов Премии.

Открыл мероприятие Форум, который позволил обсудить актуальные проблемы взаимодействия современного потребительского рынка, расставив приоритеты в системе первоклассного сервиса и качества предлагаемого товара, решить ключевые вопросы развития потребительской культуры России.

«Клиент всегда прав. Именно эта фраза является ключевым пунктом для компании ASUS при определении уровня и качества сервиса, который мы стараемся предоставить нашим клиентам и партнерам», – делится опытом Директор по сервису компании ASUS в России и странах СНГ Сергей Кудрявцев.



Сергей Кудрявцев,  
Директор по сервису компании ASUS в России и странах СНГ

Особое внимание в этом году на Форуме уделили качеству товаров и услуг для детей.

«Салон оптики для детей и подростков БИНОККИО первостепенное внимание уделяет качеству обслуживания маленьких клиентов, чтобы максимально удовлетворить их индивидуальные потребности. Премия для нас – огромный стимул двигаться и развиваться дальше», – поделился Дмитрий Чернышенко, Директор по развитию компании.

«БИБИКОЛЬ – уникальное детское питание: Мы верим в совершенство природы. Наша задача – отобрать самое лучшее и полезное по всему миру, чтобы ваши дети выросли здоровыми», – комментирует Наталья Зенкевич, Бренд менеджер компании.

Нельзя не согласиться, что здоровье является неотъемлемой частью благосостояния нашего общества. О важных аспектах в сфере медицины рассказала Татьяна Пескова, Медицинский директор ООО «Лаборатория Гемотест»: «В сфере медицинских услуг одинаково важны обе составляющие – качество самой лабораторной услуги и сервисная составляющая обслуживания пациентов. Каждый день Лаборатория Гемотест проявляет максимальную заботу о пациенте, поэтому для нас так важна высокая оценка экспертов Премии».



Татьяна Пескова, медицинский директор ООО «Лаборатория Гемотест» и Николай Симаков, директор BDO Россия

Представители бизнес сообщества смогли не только обсудить актуальные вопросы современного потребительского рынка, но и обменяться опытом общения со своим потребителем.

«Мы стремимся стать больше, чем сетью заправок, где автомобилисты покупают качественное топливо. Мы хотим быть уголком комфорта в пути, где люди могут отдохнуть, вкусно поесть, выпить хорошего кофе, скачать детям мультфильм в дорогу. Сейчас мы вступили в активный диалог с потребителями и хотим выяснить все их запросы, предлагая для этого разные каналы коммуникаций. Отслеживая отзывы в социальных сетях, мессенджерах и мобильном приложении, мы можем оперативно исправлять любые недочеты в работе и добавлять

новые полезные услуги. Спасибо нашим клиентам за то, что помогают нам становиться лучше. В первую очередь эта награда принадлежит им», - комментирует руководитель сети АЗС «Газпромнефть» в России и странах СНГ Алексей Бобров.

«Покупка ювелирных украшений - это эмоциональный процесс, который может доставить большую радость или вызвать разочарование. Главная задача «585\*Золотой» - приносить максимум позитивных эмоций, быть лучшими для наших покупателей!» - делится опытом Николай Кондратьев, Директор по статистике и развитию «Ювелирной сети 585\*Золотой».

«Выбранная нами модель предоставления сервиса по бытовому обслуживанию населения полностью оправдала себя. В ближайших планах мы расширим количество услуг и планируем обеспечить выполнение до 100% запросов населения по принципу «одного окна». Получение высокой оценки не только от клиентов, но и представителей профессионального сообщества еще раз доказало нам правильность выбранного решения», - комментирует Директор департамента сервисных услуг для дома МГТС Игорь Брысов.

Итогом завершения программы стала торжественная церемония награждения лауреатов, ведущим которой выступил популярный телеведущий Первого канала Антон Привольнов. Для всех компаний-участников получение награды - подтверждение доверия потребителей.

«Приятно стать лауреатами премии в год 25-летия компании «Московские окна». Мы регулярно проводим тренинги для персонала. Стараемся год от года повышать качество обслуживания. Премия - это подтверждение того, что движемся мы в правильном направлении», - поделилась Ирина Родина, Директор по продажам компании «Московские окна».

«Стать победителем Премии очень значимо и ценно для нас. В этом году компания AFI Development представила рынку принципиально новую концепцию жилой недвижимости бизнес-класса - проект «Резиденции композиторов» на Павелецкой набережной. Мы традиционно уделяем большое внимание качеству строительства и уровню сервиса. Предвосхищая ожидания и пожелания покупателей, мы уделили большое внимание формированию уникальной творческой среды для жизни, работы и воспитания детей», - Ольга Нарт, Директор по маркетинговым коммуникациям. Департамент жилой недвижимости AFI Development.

«Компания Performance food как победитель премии в номинации «Приготовление и доставка

еды» уделяет особое внимание качеству сервиса. Для нас важно, чтобы все было на высоком уровне, начиная от выбора продуктов и заканчивая доставкой питания», - отметил Генеральный директор Вячеслав Исаев.

«Приятно стать лауреатом премии в номинации «Салон оптики». Компания БИНООПТИКА много лет работает над повышением стандартов работы, качеством обслуживания. Для нас эта премия является подтверждением правильно выбранного пути», - делится впечатлениями Алексей Поликарпов, заместитель Генерального директора.

«Компания Шатура ведущий и самый узнаваемый бренд российской мебели. Мы с гордостью будем носить звание лауреата премии. Ведь это показатель высокой оценки экспертов и, самое главное, доверия клиентов», - Игорь Подстольный, Директор по маркетингу и развитию МК Шатура.

Премия «Права потребителей и качество обслуживания» инициирована Фондом «Социальные проекты», проводится во взаимодействии с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ), Ассоциацией компаний Интернет-торговли (АКИТ), Ассоциацией экспертов рынка ритейла, Национальным Рейтинговым Агентством (НРА) и др.



Ирина Родина, Коммерческий директор «Московские окна» и Андрей Карпов, председатель правления Российской Ассоциации Экспертов Рынка Ритейла

Генеральный партнер Премии - ASUS Россия. Официальный бизнес-партнер Премии - Business Family. Официальный партнер комфортного пребывания в аэропорте - LLC VIP Lounge. Технический партнер Премии - AST Telecom. Сладкий партнер - Tili-Testo.

На правах рекламы

# БЛОКЧЕЙН:

Технология «блокчейн» способна перевернуть мир, в том числе «русский». Однако ради технической революции России придется отказаться от тех ограничений, которые страна сама на себя наложила. А именно — привычки или даже страсти к границам, тотальному контролю и централизованному распределению ресурсов.

**В**се началось 2 июня 2017 года, когда на официальном президентском портале kremlin.ru был опубликован маленький пресс-релиз: «На полях Петербургского международного экономического форума Владимир Путин встретился с Виталиком Бутериным, основателем одной из крупнейших в мире блокчейн-платформ Ethereum. В Бутерин рассказал о возможностях использования разработанных им технологий в России. Президент поддержал идею налаживания деловых контактов с возможными российскими партнерами».

Коммюнике могло показаться проходной «вестью с полей» из репертуара советской программы «Время», если бы взгляд не цеплялся за странное имя собеседника российского президента: «Виталик». На запрос интернет выдал фотографию 23-летнего юнца. Впрочем, не просто юнца, а канадского долларового миллиардера.

Окончательно голова идет кругом после ознакомления с подробностями исторической встречи: оказывается, это не Путин встречался с Виталиком, а Виталик с Путиным! Бутерин был гвоздем программы Петербургского международного экономического форума и приехать в Россию согласился в обмен на обещание встречи с президентом. Подлил масла в огонь вице-премьер Игорь Шувалов, заявив: «Президент полностью заболел этим, понимая, что значительные темпы роста базируются на цифровой экономике и технологическом лидерстве».

На фоне таких новостей комментаторы и аналитики миглом зашлись прогнозами о «создании российской национальной криптовалюты», срочной разработке «всероссийской системы, аналогичной платформе Ethereum, на государственном уровне», «подготовке законопроектов по регулированию криптовалют и блокчейн-технологий», даже о блокчейне как фундаменте «экономического возрождения России!» Ни больше ни меньше.

Для немой сцены «Ревизора» недостает лишь хронологии:

- в январе 2014 года Банк России выступил с официальным заявлением, в котором «предостерег всех от использования биткоинов»;
- в феврале 2014 года «прозвучало заявление со стороны руководителя Госнарконтrolля о том, что «виртуальная валюта биткоин среди прочих платежных систем все активнее используется наркомафией для осуществления платежей при реализации наркотиков»;
- в январе 2016 года «с заявлением о возможном введении уголовной ответственности за биткоин выступил глава Следственного комитета России Александр Бастрыкин»;
- в марте 2016 года «Минфин подготовил жесткие поправки в Уголовный кодекс, предлагая ввести наказание за выпуск денежных суррогатов, включая биткоины, лишением свободы на срок до 4 лет»;

# ПСИХОЗ или НАЦИОНАЛЬНАЯ ИДЕЯ

ВСЕ ЭТИ КРИПТОВАЛЮТЫ СОЗДАНЫ АМЕРИКАНСКИМИ СПЕЦСЛУЖБАМИ КАК РАЗ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ТЕРРОРИЗМА И ЦВЕТНЫХ РЕВОЛЮЦИЙ.

АНДРЕЙ СВИНЦОВ, ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ ОТ ЛДПР

КРИПТОВАЛЮТА — НЕЗАКОННОЕ СРЕДСТВО ПЛАТЕЖА, ПРОСТИТЕ, ВО ВСЕХ СТРАНАХ МИРА НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ ВРЕМЕНИ ВСЕ ЛЕГЕНДЫ О ТОМ, ЧТО ОНИ РАЗРЕШЕНЫ — ФИКЦИЯ.

ГЕРМАН КЛИМЕНКО, СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ ПО ИНТЕРНЕТУ

■ летом 2016 года через реестр запрещенных сайтов был заблокирован нишевый информационно-аналитический сайт bitcoininfo.ru с новостями и прочими материалами о биткоинах на основании решения Выборгского районного суда г. Санкт-Петербурга от 18 июля 2016 года;

■ 19 января 2017 года был заблокирован сайт криптовалютной биржи ЕХМО на основании решения Приморского районного суда Санкт-Петербурга от 10 августа 2016 года.

«При чем тут биткоин?» — удивится несведущий читатель. При том, что блокчейн, которым «заболел» президент России, — это технология, заимствованная аккурат из биткоина!

Очевидно, что в датском королевстве что-то поменялось, и неспроста накануне ПМЭФ глава департамента финансовых технологий ЦБ РФ Вадим Калухов публично заверял общественность, что Банк России «никогда не выступал за запрет криптовалют, а лишь выпустил предостережение в форме пресс-релиза в 2014 году о том, что это может нести риски».

Поменяться-то поменялось, но что именно? Неужто президенту достаточно «заболеть», чтобы ругательное слово «блокчейн» из едва ли не уголовной лексики перешло в разряд высокого штиля?

## БЛОКЧЕЙН НА ПАЛЬЦАХ

Начинать разговор о блокчейне нужно с главного — самого слова «блокчейн», смысл которого не понимают не только российские депутаты и судьи, но и добрая часть человечества. Впрочем, определение действительно путаное. Согласно русской Википедии, это выстроенная по определенным правилам цепочка из формируемых блоков транзакций (block — «блок», chain — «цепочка»).

Попробуем перевести профессиональный сленг на человеческий язык. Блокчейн — это новая технология хранения инфор-

мации. Любой: о совершенных денежных переводах, продажах и покупках чего угодно, правах собственности, участии в голосованиях и их результатах, переписи населения, гражданском, социальном статусе и этапах выполнения сделок. То есть о чем угодно!

Неслыханный ажиотаж вокруг блокчейна, который на протяжении почти двух лет будоражит воображение бизнесменов, финансистов и политиков, связан с тем, что это технология не просто новая, а революционная. Если заменить блокчейном традиционные технологии хранения информации, можно сэкономить огромные суммы денег. По приблизительным подсчетам, только десять самых крупных банков планеты за счет блокчейна сумеют экономить в год треть своих расходов, а это сумма от 8 до 12 миллиардов долларов. Экономии. Ежегодно.

Как тут не вспомнить слова Карла Маркса: «При 300 процентах прибыли нет такого преступления, на которое капитал не рискнул бы пойти, хотя бы под страхом виселицы». Блокчейн обещает не 300, а 300 раз по 300 процентов прибыли, причем совершенно легально.

Вот тут-то и начинается самое интересное. Если блокчейн — такая прибыльная феерия, откуда тогда берутся все эти страшилки с уголовным кодексом, законодательными запретами, обструкцией, целенаправленным распространением через СМИ предупреждений о криминальной сущности биткоина и прочих криптовалют, в которых, как известно, блокчейн и был впервые реализован?

Подсказку дает прогрессивный руководитель Сбербанка России Герман Греф, который почти полгода при каждом удоб-



**Виталик Бутерин, вооруженный новой технологией, сумел повторить знаменитую сцену из пьесы «Ревизор».**

ном случае напоминает, что блокчейн, хоть и является «революционной технологией, сопоставимой с самим интернетом», первым убьет всю существующую банковскую систему, оставив банкиров не у дел.

Неудивительно, что за два последних года, когда блокчейн своим очарованием (и угрозой!) полностью подмял под себя воображение мировой финансовой системы, отношения между новой технологией и банками стали напоминать тандем кролика и удава, которые постоянно меняются местами. На протяжении всего 2015 года, когда блокчейн освободился от узкоспециализированного использования в криптовалютах и заявил о себе как об универсальной технологии, банки смотрели на него как зачарованные, «предвкушая» свою неизбежную кончину. А в 2016 году те же самые банки, решив примерить на себя шкуру удава, ринулись судорожно создавать консорциумы в попытке взять блокчейн под контроль и заставить новую технологию работать на себя. Так, группа под названием R3 Сев объединила 80 крупнейших мировых финансовых структур, среди которых JP Morgan Chase, Deutsche Bank, Morgan Stanley, Goldman Sachs и Banco Santander, ради тестирования собственной проприетарной системы хранения информации, основанной на принципах блокчейна. После этого неожиданно банки вернулись в позицию кроликов: на исходе 2016 года о выходе из амбициозного проекта R3 Сев заявили Goldman Sachs и Banco Santander, весной 2017-го — JP Morgan Chase. Эстафету энтузиазма у банкиров перехватили политики.

## БЕЗУМНОЕ ЧАЕПИТИЕ

Что же все-таки не так с блокчейном? Почему взаимоотношения революционной технологии с мировым истеблишментом складываются так неровно, балансируя между ненавистью и любовью? Ответ кроется в деталях революционной технологии.

Блокчейн — это новый способ хранения информации. В чем его новизна?

Все современная информация — будь то банковская, частная или государственная — хранится в простых электронных таблицах (вроде Microsoft Excel, знакомых каждому школьнику). Для понимания, как это работает, посмотрим на какой-нибудь простой бизнес — например, автомастерскую. В одной таблице этой мастерской собрана информация о клиентах (ФИО, адрес, телефон, дата обращения за ремонтом и т. д.). В другой — об автомобилях клиентов (марка, год выпуска, пробег). В третьей — сведения о запчастях на складе. В четвертой — какие запчасти в какой машине были заменены. В пятой — данные о сотрудниках. Шестая таблица — зарплатная ведомость. И так далее. Все эти электронные таблицы объединяются в так называемую базу данных (БД), у которой есть хозяин. Владелец бизнеса, ответственный за ввод данных, кто угодно — но смысл остается неизменным: у каждой информации есть хозяин. Таким хозяином может быть автомастерская, Министерство путей сообщения, Школа №28, Сбербанк России и так далее. Главное, что хозяин всегда есть.

В подобном статус-кво есть одно очень тонкое противоречие, на которое, при отсутствии альтернатив, до недавнего времени никто никогда не обращал внимания. Противоречие в том, что, полностью контролируя ситуацию, хозяин информационной БД может внести любое изменение в эти данные на собственное усмотрение.

Разумеется, все автослесари Земли — люди исключительной честности, и никто из них никаких приписок задним числом в базу данных вносить не будет. Вместо четырех сайлентблоков в соответствующей таблице никогда не появится запись о шести сайлентблоках. Ну а вдруг?! «Преступник будет сурово наказан!» — парирует читатель и будет прав: на то и существуют бесчисленные контролирующие органы.

Теперь представьте на мгновение, что появляется такая технология хранения информации, которая полностью исключает наличие у БД хозяина, а также технически не допускает возможности что-то подправить-подчистить-переписать-изменить в базе данных без спроса и без ведома всех заинтересованных сторон.

Представили? Вот это и есть блокчейн! Думаю, теперь читатель понимает, почему третий год подряд страны, правительства и банки не знают, что делать с этой революционной технологией.

С одной стороны, срабатывает «эффект удава». Выигрывают все, ведь блокчейн позволяет экономить колоссальные суммы денег за счет устранения всех посредников — нотариусов, заверяющих данные (зачем что-то заверять, если изначально невозможно технически что-то подделать?), армии регуляторов и контролеров (некого проверять и наказывать, поскольку нарушить «цепочку» данных невозможно), курьеров (при отсутствии бумажного документооборота) и администраторов (вносящих информацию в БД). С другой стороны, хозяева информации (банки, автомастерские, магазины, кассы по продаже билетов, кто угодно) неизбежно превращаются в кроликов: у хранимых баз данных в алгоритме блокчейна не бывает хозяев! Но кто-то же новые данные в базу все-таки вводит! Кто? Сами участники транзакций, которые фиксируют все изменения в некоем едином информационном пространстве. Представьте себе бухгалтерскую книгу, доступ к которой имеет не только бухгалтер, но и секретарша, директор, кладовщик, грузчик, каждый сотрудник. Секретарша взяла на складе пачку бумаги — внесла запись (зафиксировала транзакцию), равно как кладовщик, бумагу выдавший. И так далее.

Независимо от сложности операции суть блокчейна неизменна: распределенность БД заключается в том, что все участники транзакций фиксируют свои действия в единой базе. И эта распределенность служит гарантом ее целостности и достоверности. Если же кладовщик, выдав одну пачку бумаги, напишет про две, блокчейн не сможет подтвердить статус этой транзакции. И не будет этого делать до тех пор, пока все стороны не синхронизируют свои данные.

Для достижения полного понимания самого модного термина современной цивилизации остается суший пустяк: объяснить смысл понятия «блокчейн», то есть «цепочки блоков».

Любое обновление информации в базе данных (то есть новая транзакция) так или иначе опирается на предыдущие. Скажем, если я перевожу со своего банковского счета 1 000 рублей своему другу, эти деньги должны были на моем счете как-то оказаться. Неважно, заплатили ли мне эти деньги за статью или я взял их в кредит у банка. Главное, что мой перевод косвенно связан с предыдущими сделками.

В блокчейне, как мы теперь понимаем, все записывают транзакции сами, и если не дробить информацию, то каждому ради записи новой сделки придется всякий раз тащить за собой ворох всех предыдущих транзакций. Это громоздко и неудобно, поэтому блокчейн предполагает деление потока транзакций на некие блоки, объединенные отрезком времени. Каждый проверяется на достоверность всех входящих в него транзакций, «получает» условный временной штамп — и закрывается. А после того как блок верифицирован (проверен), необходимость ссылаться на предшествующие транзакции отпадает.

Скорость верификации блоков в различных блокчейн-системах различна. Скажем, биткоин, в котором и была впервые реализована технология блокчейна, верифицирует блоки транзакций каждые 10 минут, тогда как криптовалюта «эфир» (ether), основанная на блокчейн-платформе «Эфириум» (Ethereum), той самой, что была создана собеседником Путина Виталиком Бутериным, сократила это время до 12 секунд.

Итак, поток записей в базе данных (транзакций) делится на блоки, которые проверяются и штампуются, а затем присоединяются ко всем предыдущим блокам, выстраивая своеобразную информационную цепочку. Отсюда и название: блокчейн.

## КАЗУС БУТЕРИНА

Теперь, полагаю, читатель с полным пониманием может оценить тревогу банкиров, которую так точно сформулировал Герман Греф: в информационных базах данных, основанных на блокчейне, нет ни хозяев, ни контролеров — а следовательно, отпадает нужда в банках как институтах, ответственных за учет и контроль финансовых операций.

Считается, что блокчейн и первая криптовалюта, основанная на этой технологии, были созданы в 2008 году. Что же революционного добавил Бутерин к блокчейну? Не вдаваясь в технические детали, скажу лишь, что феноменальная популярность «Эфириума» основана на двух качествах этой платформы — ее универсальности и так называемых смарт-контрактах.

Виталик Бутерин изначально задался целью превратить блокчейн из алгоритма, заточенного под криптовалюты, в платформу, на которой станет возможно создавать распределенные базы данных абсолютно любого типа. Универсальность функциональности заложена в любом блокчейне по определению, однако не хватало практических протоколов, которые

## ОТКУДА НОГИ РАСТУТ

Считается, что блокчейн и первую криптовалюту, основанную на этой технологии, — биткоин — в 2008 году создал мифический японец Сатоши Накамото (мифический, потому что его никто никогда не видел). Идея распределенной базы данных, лишенной централизованного контроля и обладающей функцией самопроверки, давно витала в воздухе, поскольку всеми своими корнями уходила в культуру киберпанка, основанную на представлениях об интернете как новой бакунианской вольнице, царстве абсолютной свободы и тотальной анархии. Истоки блокчейна — в технологии Peer-to-Peer (P2P), легендарном «Напстере» (Napster) и пришедших ему на смену торрент-трекерах.

Накамото (или кто там был на самом деле) лишь дал идею, несущей в себе заряд невиданной разрушительной силы для государственного и корпоративного контроля, практическое воплощение. Важное обстоятельство: с 2009 по 2014 год на сам алгоритм блокчейна мало кто в реальном мире обращал внимание. Все были сосредоточены на криптовалюте, которая, с одной стороны, быстро стала излюбленным средством платежа криминальных элементов (от педофилов до торговцев оружием и наркотиками), а с другой — затмила всю историю биржевых спекуляций: всего за несколько лет стоимость биткоина выросла с 1 цента до 3 000 долларов!

Мировые государства сосредоточились на борьбе с криптовалютой, а общественность исходила завистью к тем счастливицам, которые за пять лет сколотили без малейших усилий баснословные состояния. О самой технологии блокчейна никто особо не задумывался, ибо казалось, что она синонимична криптовалютам, которые ассоциировались с пузырем.

Криптовалюта, основанная на блокчейне, обладает способностью к почти идеальной саморегуляции и самокоррекции при полном отсутствии централизованного контроля. Добавьте сюда отсутствие механизмов инфляции — и вы получите такую реальную ценность, которой позавидуют и бумажно-кредитные деньги, лишенные всякой ценности, и золотые слитки, чья ценность целиком строится на условной исторической традиции.

Однако до 2015 года особого интереса к блокчейну реальный мир не проявлял. И только появление модифицированной блокчейн-платформы Ethereum, созданной Виталиком Бутериным, превратило эту технологию в вызов, брошенный человечеству.

позволили бы легко и быстро подстроить блокчейн под конкретную задачу.

Таким практическим протоколом в «Эфириуме» стал «смарт-контракт» — набор процедур, которые обрабатывали не просто транзакции, а транзакции с условиями. Именно смарт-контракты превратили блокчейн в орудие технологической революции, которая обещает изменить наш мир.

Проще всего представить себе работу смарт-контракта в блокчейне на живом примере. Представим себе, что у нас есть торговая сделка: одна сторона продает 100 тонн пшеницы, а другая ее покупает. Как эта сделка оформлялась до недавнего времени? Классический инструмент — аккредитив, денежное обязательство, которое берет на себя банк по поручению плательщика.

Смысл аккредитива — обезопасить обе стороны контракта от недобросовестных действий контрагента. Покупатель пшеницы депонирует платеж на специальный счет, с которого банк переведет деньги продавцу только после того, как последний представит документальные доказательства поставки товара в оговоренное место (например, в порт назначения). Вся процедура требует множества согласований, бумажной работы и координационных усилий банка, выступающего в роли посредника и гаранта успешного выполнения платежа по сделке. На практике эти процедуры занимают три дня и более, поскольку предусматривают обмен оригиналами экспортно-импортных контрактов, коносаментов, страховых договоров и пр.

Поскольку банковский аккредитив — всего лишь транзакция, последовательность исполнения которых определяется рядом простых условий, его несложно реализовать в блокчейне с помощью смарт-контрактов.

В конце декабря 2016 года Альфа-Банк впервые в России реализовал живую сделку, связанную с открытием и исполнением аккредитива на выполнение договорных обязательств между авиакомпанией S7 Airways и одним из ее контрагентов.

## Независимо от сложности операции суть блокчейна неизменна: распределенность базы данных заключается в том, что все участники транзакций фиксируют свои действия в единой базе

В смарт-контракт были введены все необходимые данные: ИНН заказчика и исполнителя, виды договорных работ, сумма аккредитива, даты открытия и закрытия сделки. Последовательность транзакций определялась набором традиционных действий сторон по согласованию работ, выполнению обязательств и подписанию акта приема-передачи. Как только информация о выполнении работ по всем этапам



была введена в блокчейн и подтверждена, исполнитель работ сразу же получил доступ к деньгам, которые S7 ранее зарезервировала на специальном банковском счете, связанном со смарт-контрактами данной сделки.

Диапазон применения блокчейна, дополненного смарт-контрактами, поистине не имеет границ. Расскажу лишь об одной весьма обыденной сфере, в которой использование этих революционных технологий смотрится на удивление эффективно.

Представьте себе, что утром вы отправляетесь на работу, садитесь в пригородный поезд и покупаете электронный билет, приложив к терминалу свой смартфон. Вся билетная система подключена к открытому блокчейну, в котором действует смарт-контракт, отслеживающий, скажем, выполнение движения поезда по расписанию. Перед тем как выйти из вагона, вы снова прикладываете смартфон к терминалу, который фиксирует время прибытия, сверяет его с расписанием, и в случае существенного расхождения (скажем, поезд опоздал на 20 минут) на ваш банковский счет сразу же возвращается часть стоимости билета — например, 25%.

Самое фееричное в описанном сценарии заключается в том, что оператор железной дороги не может внести искажения в работу смарт-контрактов в блокчейне, слегка подправив записи в путевом листе и тем самым «устранив» факт отклонения от расписания: распределенная база данных (блокчейн) не имеет хозяина, никому не подчиняется и автоматически саморегулируется, а смарт-контракты бесстрастно, как и положено компьютерной программе, следят за исполнением всех обязательств по предоставлению услуг, за которые потребители платят деньги.

## МАННА НЕБЕСНАЯ

В свое время сам Виталик Бутерин обратил внимание на популярность технологии блокчейнов преимущественно в странах третьего мира. На Западе банки глубоко интегрированы в жизнь общества, предоставляют широкий спектр услуг по доступным ценам и пользуются доверием населения на бытовом уровне. Хотя бы потому, что дают кредиты под 2–5 процентов годовых, а не 35–50, как это принято в государствах третьего мира.

В западных странах слово «демократия» по-прежнему рассматривается как основа цивилизации, а не ругательст-

во, поскольку властям не приходило в голову девальвировать его нескончаемыми операциями под ложным флагом. Соответственно, доверие гражданского общества к финансовым структурам, корпорациям и государственным органам хоть и далеко от идеала, но все же выступает достаточным основанием для сдерживания технологий, подобных блокчейну, которые претендуют на полное разрушение сложившихся институтов управления и контроля во всех областях жизни общества.

Прямо противоположная тенденция наблюдается в России, как и во всех постсоветских обществах в целом. Место доверия в этой части мира прочно занимает конспирология, которая в силу логики больного мышления строится, напротив, на недоверии. Недоверии тотальному: к власти, бизнесу, банкам, операторам мобильной связи, образовательным и медицинским учреждениям, к чиновникам всех рангов, силовым ведомствам. Именно недоверие, представление о мире как о «нас и наших врагах», стремление углыдеть обман во всем происходящем вокруг — вот питательная среда конспирологической идеологии, которая парадоксальным образом придает блокчейну поистине божественный статус!

«Эфириум» как универсальная блокчейн-платформа — путь к независимости от всех и вся! Это практическое средство для выхода из-под реального (и мнимого) контроля, который испытывает на себе Россия, интегрированная в мировую финансовую систему. Российская власть полагает, что блокчейн позволит ей не только вывести национальную экономику на невиданный еще вчера технологический уровень, но и обеспечить национальную безопасность и независимость — и от SWIFT, и от евро с долларом, и от кредитования в западных банках, и от политического давления.

Блокчейн — это луч света, ведущий страну к окончательному ее обособлению и освобождению от внешнего контроля и влияний: вот главная мотивация интереса российской власти к революционной технологии. По крайней мере, эта мотивация хорошо считывается с идеологии и сложившегося вектора развития России.

Теперь второй вопрос: каковы перспективы развития технологии блокчейна в России? На него у меня есть два ответа и, соответственно, два сценария. Начнем с плохого.

## МИНИСТЕРСТВО МИНИСТЕРСТВ

Продвижение блокчейна сверху может завести в тупик. Согласно этому сценарию, тот максимум, на который можно надеяться, — это создание Министерства блокчейна. А в придачу — назначение министра блокчейнов, двух первых замов и пяти простых. В министерстве создадут 100 главков — по одному на каждую область практического применения блокчейна. И эти главки будут плодиться, как кролики, по мере появления новых практических применений блокчейнов. Под финансирование ведомства выделят 10% бюджета, ибо на карту блокчейна поставлено все будущее экономическое возрождение страны!

Будут тысячи грантов, бесконечные фирмы-однодневки, привычные распилы (хотя в очень скромных масштабах, потому что пилить почти ничего не осталось). Чего не будет точно, так это... самой революции блокчейна! Ведь его философия, идеология и метафизика строятся на уничтожении границ, контроля и посредников! И сложно представить себе что-то более противоположное такой философии, чем российская

государственная установка на обособление, самоустранение, запретительство и тотальный контроль. Требование хранить данные на территории страны, черные списки сайтов, запрет криптовалют, готовящийся запрет VPN — все это приговор блокчейну как концепции распределенной базы, не знающей границ и не признающей контроля.

Единственный шанс для проведения революции блокчейна на государственном уровне в России — это смена всей сложившейся государственной установки на самоизоляцию и тотальный контроль.

**Именно недоверие, представление о мире как о «нас и наших врагах» — вот питательная среда конспирологической идеологии, которая парадоксальным образом придает блокчейну поистине божественный статус!**

## ЛУЧ СВЕТА

Есть и другой сценарий. Как ни парадоксально это звучит, но перспективы блокчейна радужны и лучезарны, если к процессу подключится не только государство, но и частные банки, а также другие коммерческие организации разного калибра.

Гарантию оптимизма определяет суть блокчейн-технологии, не допускающей контроля и границ. Как невозможно полностью закрыть доступ к чему бы то ни было в интернете и остановить развитие криптовалют, так же нельзя и перекрыть кислород распределенным базам данных, чье функционирование строится на саморегуляции и самоконтроле.

Сегодня на платформе «Эфириум» в открытом доступе находится уже более 500 так называемых Dapps, децентрализованных приложений, которые представляют собой надстройку с пользовательским интерфейсом над смарт-контрактами, заточенными на выполнение конкретных практических задач по всем мыслимым направлениям: система прямого кредитования в обход всех банков и посредников (B2B Lending) — WeiLand; универсальный интерфейс для оформления контрактов с условиями — Universal Dapp; полнофункциональная служба нотариальных услуг — NotarEth; модель электронного правительства — Raikoth; организация лотерей — PowerBall; зал игровых машин — Sleth; публичный реестр налогов (система сборов и целевое применение) — tax spendings, и многие сотни других.

Модули для блокчейн-платформы «Эфириум» множатся, как грибы, все — в открытом доступе, поэтому массовая адаптация технологии на частном уровне что в России, что в любой другой стране мира — лишь вопрос ближайшего времени.

Рискуно предположить, что блокчейн будет внедряться повсеместно, и через 10–15 лет эта технология ляжет в основу всех экономических и деловых отношений в мире. И — да, перед нами реальная технологическая революция!

БЖ

# СКРИЖЖАЛИ

## НА ВЫРОСТ

АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО

С помощью блокчейн-технологии фонд «Сколково» и партнеры рассчитывают сформировать в России класс «эффективных правообладателей», устроить «взрывную» капитализацию отечественного цифрового рынка и начать интеллектуальную экспансию за рубеж.

**Д**ля реализации столь амбициозных планов авторы проекта делают ставку на еще не построенную единую систему управления объектами интеллектуальной собственности (ИС), получившую название IPCHAIN. На ее базе в дальнейшем должна появиться биржа по продаже прав, а именно — Национальный координационный центр обработки транзакций с ИС. По экспертным оценкам, на создание IPCHAIN будет потрачено 20–30 млн рублей.

Разработкой IPCHAIN, в основу которой ляжет универсальная блокчейн-платформа IPhub, планирует заняться «Сколково». А войти в состав учредителей Центра, помимо фонда, изъявил желание целый ряд интересантов: Российское авторское общество, Российский союз правообладателей (РСП), Всероссийская организация интеллектуальной собственности (ВОИС), Высшая школа экономики, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Научно-исследовательский институт экономических стратегий и банк «Новый век».

### ЦЕПЬ СОБЫТИЙ

По сути, IPCHAIN должен стать онлайн-сервисом, в облаке которого будет храниться информация о различных объектах авторских и смежных прав, патентах, товарных знаках и др., а также о том, как они используются в цифровой среде (например, в интернете или же в теле- и радиоэфирах). Размещать, устанавливать пределы и способы использования этих данных будут авторы и владельцы прав. Иными словами, пользователи системы смогут быстро и без посредников вносить в этот своеобразный реестр свои труды, а в будущем — продавать на них права. При этом новые данные будут поступать в общий список не «скопом», а в виде цепочки фактов или «блоков» (отсюда block

chain — англ. «цепочка блоков»). В базе будут появляться все отметки, связанные с каждой новой итерацией, имеющей отношение к объекту права: к примеру, писатель, опубликовав книгу, должен будет зафиксировать этот факт в общей базе, продюсер, купив права на экранизацию, — также сделать свою отметку.

Как заявил на презентации этого проекта советник председателя правления фонда «Сколково» по вопросам интеллектуальной собственности Максим Прокш, реализация IPCHAIN позволит фиксировать возникновение объектов ИС и совершение любых операций с ними, обеспечивая при этом абсолютную достоверность всех процессов. «Стоит отметить, — уточнил Прокш, — что учет выплат вознаграждения правообладателям производится автоматически самой системой, без участия человека. Таким образом, явными преимуществами блокчейн-технологии являются прежде всего прозрачность и безопасность». По оценке эксперта, выиграют все участники рынка: правообладатели получают инструменты для эффективного управления правами ИС, компании, использующие и создающие интеллектуальные продукты, — открытый доступ к новым ресурсам и новые возможности для капитализации, а государство сможет сократить расходы на содержание аппарата, задействованного в оказании услуг в сфере ИС.

В свою очередь, руководитель РСП и ВОИС и генеральный директор ФГУП «Фирма Мелодия» Андрей Кричевский, рассказывая о IPCHAIN, отметил: «В условиях цифровой экономики институт посредничества замещается цифровыми платформами, которые предоставляют пользователям возможность прямого взаимодействия с производителями контента, и сегодня мы вплотную подошли к реализации подобной концепции на практике». Формально идея создания платформы-конструктора ИС, основанной на блокчейне, не нова, напоминает заместитель



директора по научной работе Центрального экономико-математического института РАН Анатолий Козырев. Впервые о необходимости разработки единой системы управления ИС заговорили еще в прошлом году, когда тот же самый Кричевский (на V Санкт-Петербургском международном культурном форуме) выступал с похожей инициативой.

## ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ

Понятно, что по мере совершенствования технических средств легкость копирования оцифрованных произведений постоянно растет — и бороться с несанкционированным распространением контента необходимо. Однако до последнего времени логистика передачи прав исключала «частные лица»: в большинстве стран мира все происходило в порядке практической реализации исключительных авторских и смежных прав через систему организаций по управлению авторскими и смежными правами на коллективной основе (ОКУП). И в этот процесс были вовлечены только те правообладатели, которые поручили управление своими правами ОКУП соответствующего профиля. «А как быть с правами тех, кто никому управлять ими не поручал? — вопрошает Козырев. — Кто будет собирать лицензионные платежи за них? А каким образом? Опять по количеству «скачиваний»? Или сбор с «болванок»? И как потом делить собранные деньги?» В общем, вопросов много, а ответов еще недавно найти было невозможно.

Предложение, поступившее от идеологов блокчейна, как раз и заключается в переходе от коллективного управления правами к индивидуальному, что позволит правообладателям самостоятельно, без каких-либо специальных юридических знаний и с минимальным количеством «кликов» структурировать сложные цепочки сделок, отслеживать использование объектов прав и своевременность исполнения обязательств по платежам. При этом все оцифрованные продукты будут распространяться свободно, но в зашифрованном виде: ключ окажется в распоряжении только легальных покупателей.

Заинтересованность в использовании этой технологии в похожих целях уже проявило Министерство образования и науки РФ. Ведомство планирует рассмотреть возможность подключения к IPCHAIN единой государственной системы НИОКТР гражданского назначения. По мнению главы департамента

В настоящее время во всем мире наблюдается большой ажиотаж, связанный с блокчейном. Появляются новые проекты с применением технологии распределенных данных, причем как в бизнес-среде, так и на государственном уровне. В России сегодня не только активно обсуждают необходимость внедрения блокчейна, но и демонстрируют первые результаты. Лидерами по производству блокчейн-проектов и инициатив являются отечественные банки. К примеру, Сбербанк России уже запустил пилотную систему документооборота на основе технологии реестра распределенных данных. Альфа-Банк совершил с авиакомпанией S7 первую в стране сделку по оплате услуг через аккредитив с использованием смарт-контрактов на основе технологии блокчейн. А РосЕвроБанк на базе платформы Microsoft разработал прототип блокчейн-системы удаленной идентификации клиентов.

науки и технологий Минобрнауки России Сергея Матвеева, блокчейн даст возможность фиксации приоритетных прав на результаты исследований и разработок, быстрого вовлечения в рынок научных достижений и мгновенного совершения сделок участниками рынка на основе «умных контрактов».

Платформа может сослужить хорошую службу целому ряду отраслей. Однако владелец медиахолдинга Osipov.pro Олег Осипов (который хоть сейчас готов добавлять объекты из своего каталога в систему), считает идею особенно перспективной для издательского бизнеса. «Понятно, — отмечает Осипов, — что пока проект коммерциализации и защиты интеллектуальной собственности находится на раннем этапе. До первых практических результатов — как минимум год. Но выгоды такой системы уже очевидны. Идея сама по себе замечательна. А учитывая, что учредители у проекта собираются солидные да стоимость предполагается сравнительно небольшая, можно рассчитывать на доведение работы до конца».

Впрочем, по мнению экспертов, блокчейн все-таки не сможет стать панацеей в защите от пиратства. «Книги и фильмы все равно в конечном итоге должны быть конвертированы в «человекочитаемую» форму, — констатирует старший юрист Roche & Duffau Сергей Будылин. — И с этой формы, по-видимому, всегда можно будет сделать незащищенную копию. Так что в конечном счете за защитой правообладателю все равно придется обращаться в суды. А вот запись в IPCHAIN можно будет использовать как доказательство». Безусловно, доказательство достаточно веское — при условии, если судье будет знакомо это слово — «блокчейн».

БЖ

# ТРОЙКА

## ПО ХИМИИ

ВЕРА КОЛЕРОВА

Победители конкурса среди инновационных компаний на стартап-конференции Startup Village — сплошь проекты родом из биомеда и органической химии. Из всех технологических направлений подобные разработки являются одними из самых затратных и трудоемких, довольно часто отпугивая частных инвесторов горизонтами планирования и нескорым возвратом инвестиций.

### ПЕПТИД ПРОРВЕТСЯ

Проект «Айвикс», взявший первое место конкурса, разработал препарат, который для простоты восприятия обычно называют «женской виагрой». «Либикор» создан на основе сигнального пептида, модулирующего лимбико-гипоталамо-гипофизарный комплекс. Пептид влияет на центры головного мозга, участвующие в регуляции половой функции у женщин, и борется с сексуальными и репродуктивными дисфункциями. На российском рынке аналогичных лекарств нет.

Разработки шли с 2012 года, а в основу легли идеи академика Николая Мясоедова, директора института молекулярной генетики РАН. «Либикор» выпускается в форме спрея для носа. Это единственный способ доставить пептид в организм, объясняет управляющий проекта Дмитрий Голиков. Попадая туда таким образом, пептиды способны преодолевать гематоэнцефалический барьер — природную преграду на пути проникновения посторонних веществ в мозг.

По законам жанра «Айвикс» с самого начала ориентировался на международный рынок. Однако условия для создания подобного продукта в России не самые простые. По словам Голикова, в стране почти нет лабораторий мирового стандарта GLP (Good Laboratory Practice), по которому проводятся исследования на животных. При этом, прежде чем Минздрав выдаст разрешение на первую фазу клинических испытаний на людях, необходимо проделать до двадцати циклов исследований с животными. Для этого приходится задействовать зарубежные лаборатории. Фармпроизводство, отвечающее мировым стандартам, в России

найти тоже сложно, поэтому субстанцию для «Либикора» производят в Швейцарии, а сам препарат — в Великобритании. Зато с клиническими исследованиями у нас все в порядке: международные фармацевтические компании давно сотрудничают с нашими клиниками.

Подобные препоны делают традиционно капиталоемкие фармацевтические стартапы еще дороже и тяжелее на подъем. «По американской статистике, на один препарат уходит в среднем десять лет и миллиард долларов, — комментирует Голиков. — В России речь идет о сотнях миллионов рублей». В «Айвикс» фонд «Биопроцесс Кэпитал Венчурс» инвестировал примерно 150 млн рублей, и еще 100 млн проект получил в виде гранта от «Сколкова». Сейчас идут поиски инвестора под новый раунд — чтобы провести третью фазу клинических испытаний.

Первые две фазы исследований показали действенность препарата, преодолев основной риск — что формула будет неэффективной или токсичной. Однако риск не успеть выйти на рынок первыми остается. «В США есть один потенциальный конкурент, но он вряд ли пойдет в Россию, — говорит Дмитрий Голиков, а затем решительно добавляет: — А уж за европейский рынок мы поборемся, кто будет первый — мы или они». Продвигать препарат на рынок «Айвикс» рассчитывает с помощью партнера — одной из крупных фармкомпаний, которая выкупит лицензию на производство и дистрибуцию. Рассматривается и вариант продажи разработки за рубежом: с учетом достигнутых результатов Голиков оценивает свою компанию в сумму от 50 млн долларов.



продаются более чем в 230 точках двенадцати регионов. Начинали с магазинов «у дома» и дрогери, а теперь динамичнее всего поставки растут в сетевом ритейле. Сейчас важно сделать продукт конкурентоспособным по цене по отношению к брендам-лидерам, чтобы потом с еще большей силой давить на свое главное преимущество — экологичность.

Ныне проект находится на «зрелой» стадии переговоров с инвестором, с помощью которого планируется расширить производство и выйти на международные рынки: технология «БиоМикрогелей» уже защищена более чем 20 патентами и торговыми знаками в девятнадцати странах.

## ЛЕКАРСТВО НА ПОРАЖЕНИЕ

На поиск молекул и формулировку гипотез, ставших основой для препаратов против острых лейкозов, у проекта «ОнкоТартис» ушло почти семь лет. Причем, как говорит директор компании Андрей Леонов, по статистике, при фармацевтической разработке инновационных лекарств только 1,2–2,5% исследованных молекул переходит на следующие этапы.

Идейный вдохновитель проекта, стартовавшего в 2010 году, — российский-американский биолог Лев Гудков, старший вице-президент по науке одного из крупнейших противораковых центров США Roswell Park Cancer Institute. Команда «ОнкоТартис» работает сразу на двух континентах. «Уникальность нашего метода, — объясняет Леонов, — в том, что мы находим химические соединения, селективно и полностью уничтожающие все клетки определенной ткани, включая и нормальные, и раковые. Такая «противотканевая терапия» может быть использована для лечения рака тех тканей, которые либо не являются необходимыми для выживания организма, либо могут быть заменены, как в случае со всеми видами рака крови».

«ОнкоТартис» OT-82 направлен на лечение лейкозов. Кроме того, разработан препарат против детской лейкемии с транслокацией гена MLL (трудноизлечимое онкогематологическое заболевание, наиболее часто встречающееся у детей). На разработки этих и еще нескольких препаратов, а также на исследование (на животных) у «ОнкоТартиса» ушло с 2012 года более 400 млн рублей. Основной инвестор проекта — фонд «Биопроект Кэпитал Венчурс», основанный РВК.

Результаты доклинических исследований для препарата OT-82 на мышах и обезьянах показывают, что он обладает высокой активностью и селективностью, а также меньшей токсичностью, превосходя представленные на рынке противораковые терапии. В начале 2018 года исследования будут проходить уже на людях. Однако до выхода на рынок еще далеко: на клинические испытания уйдет не менее пяти лет, а кроме этого, нужно зарегистрировать препарат в России и США. Доклинические испытания препарата против лейкемии с транслокацией гена MLL начнутся также в 2018 году.

Чтобы провести первую фазу клинических испытаний, компания ищет инвесторов. «А по результатам этого этапа мы рассчитываем заинтересовать разработку», — сообщает Андрей Леонов.

БЖ

## ОТ НЕФТЯНЫХ ПЯТЕН

На втором месте оказался уральский проект «БиоМикроГели», выпускающий инновационные моющие и чистящие средства. Это экологическая продукция на основе органического сырья — отходов деревообрабатывающей промышленности, корзинок подсолнечника, яблочного жмыха и пр. «В США на 80–90 % на полках бытовой химии — экосредства, — рассказывает гендиректор «БиоМикроГелей» Андрей Елагин. — В России эколопка только формируется, поэтому у нас есть шанс стать лидерами». До сих пор стартап обходился без инвестора, развиваясь с помощью субсидий и грантов. При этом среди других победителей Startup Village 2017 «БиоМикроГели» — единственные, кто уже продает свой продукт.

С момента старта проект уже успел резко сменить свой курс. Поначалу (с 2012 года) основатели НПО предназначали свою технологию для промышленности. Ученые хотели решить задачу очистки воды от маслянистых жидкостей, в том числе нефти и нефтепродуктов. Для этого они использовали микрогели полисахаридов — специальные реагенты, которые раньше применялись только в медицине. Микрогель распыляется на нефтяное пятно и мгновенно обволакивает капли нефти, создавая вокруг них оболочку из полимерной пленки. Полученные микрокапсулы слипаются, образуя желеобразную массу, которую можно отделить от воды.

«Мы пытались стартовать с самого тяжелого, — вспоминает Елагин. — Инновации в промышленности — долгий процесс. План ликвидации аварийных разливов нефти готовится пять лет. Кроме того, крупные компании сразу нам объяснили: чтобы работать с ними, мы уже должны иметь промышленное производство, складские запасы, отработанную логистику». Но на руках стартаперы имели только реагент и идею, как его использовать.

После этого предприниматели сосредоточились на менее неподъемной задаче — разработке составов моющих и чистящих средств для бытовой уборки. С грязью реагенты обходятся точно так же, как с нефтью: биомикрогели капсулируют загрязнение и препятствуют повторному осаждению, что позволяет значительно снижать или полностью исключать из состава такие вредные компоненты, как фосфаты, фосфонаты, анионные поверхностно-активные вещества, спирты и так далее.

На потребынке дела пошли намного быстрее: в 2016 году начались тестовые продажи, а сегодня «БиоМикроГели»

# САМО ГОННЫЕ АППАРАТЫ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

Небольшой, но очень перспективный стартап «Самокат Шеринг», преодолев волну критики и сопротивление материала, готовится к серии запусков — в Хельсинки, Москве и Нью-Йорке.

**П**роjekt Василия Быкова — «продукт акселерации» чистой воды, сумевший вырасти и найти новые рынки с помощью венчурных инструментов отечественного и западного образца. Впрочем, сначала была идея.

Несколько лет назад, купив своей подростковой дочке самокат, Василий обнаружил, что не может «на своих двоих» догнать ребенка. Велосипед как не слишком мобильное средство мало чем мог ему в этом помочь. «Вскоре я увидел, — сообщает он, — что на рынке появились взрослые, причем очень стильные модели, способные выдержать мой скромный вес в 115 килограммов». А немногим позже Василий понял, что самокатом не обязательно владеть: им можно пользоваться, беря в прокат на выходные, приехав в другой город в качестве туриста или же перемещаясь от здания к зданию в студенческом кампусе. Кстати, последнего во время обучения в бизнес-школе VLERICK (Бельгия) несколько лет назад предпринимателю особенно не хватало.

## АВТОМАТНАЯ ОЧЕРЕДЬ

«Посмотрев на рынок, я удивился, — рассказывает Василий. — Кажется бы, идея лежит на поверхности, однако работающих проектов не было. Только идеи, попытки». Впрочем, объяснение быстро нашлось. У крупных игроков до подобного обычно не доходят руки. Они или предпочитают гораздо более масштабные проекты — вроде гугломобиля, или, опасаясь нескорого возврата инвестиций, с дорогой душой «отдают» их на откуп

стартапам. «Однако появляющиеся студенческие стартапы, связанные с самокат-шерингом, также не получили развития, — говорит предприниматель. — Это только на первый взгляд все просто: два колеса и палка. Однако если уходить в технологии — развитие облачного сервиса, электроники, приложений и так далее, то возникает множество нюансов, требующих серьезного осмысления».

К моменту старта проекта в 2014 году у Василия уже накопилось достаточно опыта, для того чтобы с головой погрузиться в сложный проект. В начале 2000-х он был одним из первых региональных предпринимателей, которые начали осваивать нишу торговых автоматов. В своем Калининграде Быков с партнером построили небольшую сеть платежных терминалов и через несколько лет на волне спроса продали этот бизнес, погрузившись в новые вендинговые проекты (сейчас в этой сфере параллельно с «Самокат Шерингом» предприниматель прорабатывает еще четыре идеи).

Причем здесь автоматы? Связь непосредственная, поскольку в работе пунктов выдачи и приема самокатов человек не участвует. При этом многие аспекты этого бизнеса напоминают скорее автоматы по продаже кофе и снеков, чем велшеринг. «Мы постарались сделать так, чтобы автомат стоил примерно в десять раз меньше, чем станция велшеринга, — сообщает Быков. — Примерно как автомат по продаже снеков. Ожидаемая выручка (20–60 тыс. рублей в месяц) и сроки окупаемости

(один–два года) — тоже близки». Кроме того, автоматы выдачи самокатов намного более мобильны, чем станции велошеринга, и занимают гораздо меньшую площадь. И это свойство позволяет им работать не только в открытых пространствах, но и в технопарках, офисах, подземных переходах и аэропортах.

В развитие этого проекта серийный предприниматель вложил собственные средства, однако в дальнейшем активно использовал и гранты, и инвестиции. Особенно важным этапом стала акселерация в Generation S, которая помогла получить экспертизу урбанистов. В свое время трек, в котором победил «Самокат Шеринг», курировала строительная компания «Мортон» и лично ее основатель Александр Ручьев. Предполагалось, что этот стартап будет в числе инновационных проектов, запущенных в одном из микрорайонов «Мортон». Около года назад представители компании рассказывали «Бизнес-журналу», что для развития этого проекта «Мортон» рассматривает еще одну технологию, связанную с подогревом дорожек и позволяющую продлить сезон самокатов. Однако после продажи Ручьевым своего бизнеса (компании «ПИК») сотрудничество прервалось. «Новый собственник предложил устанавливать автоматы за свой счет, но мы не можем оборудовать на собственные деньги весь мир, — улыбается Василий. — А что касается пилотного проекта, то мы уже работаем в Сколково».

## НОВЫЕ ДВЕРИ

Впрочем, самокаты подходят далеко не только для спальных районов. В прошлом году, выиграв конкурс Open Innovation Market Place (как лучшее транспортное решение), компания заключила предварительное соглашение с департаментом транспорта Москвы. Сейчас процессы согласования подходят к стадии завершения, и до конца этого года Быков рассчитывает начать обкатку своего шерингового проекта в центре столицы. Параллельно компания активно работает на Западе.

Выйти на рынок Нью-Йорка позволило участие в местном акселераторе Urban X, который помог инвестициями и связями. В Европу стартап попал через хельсинкскую выставку SLUSH, куда «самокаты» приехали с помощью РВК. «Это важная выставка, — рассказывает Быков, — но участие в ней дорого, поэтому редкий стартап может позволить себе это. Кроме того, к подобным поездкам обычно относишься как к «еще одной конференции»... Однако выяснилось, что вся соль — в случайных знакомствах, с которых все и начинается». Дальше все пошло по накатанной: знакомство обернулось письмом из агентства по развитию столичного региона Helsinki Business Hub, а вскоре — переговорами. Заодно выяснилось, что Финляндия не зря слывет одной из самых инновационных держав. Как признается предприниматель, решения в этой стране принимают столь быстро, что иногда трудно поспевать. «В остальных городах, — отмечает Василий, — согласования происходят примерно одинаково — что в Париже, что в Нью-Йорке. В среднем — 9–16 месяцев. Однако в Хельсинки все получилось за три месяца! Уже на первую встречу, на которую мы ждали, как обычно, представителей middle-менеджмента, пришли главы профильных департаментов. То есть люди, принимающие решения; они сразу же его и приняли».

Впрочем, в Москве может получиться даже быстрее, ведь в России самокаты до сих пор не стеснены рамками законодательства. За границей все иначе. К примеру, в Нью-Йорке уже запретили движение любой электронной техники на тротуарах. В странах Евросоюза идет разработка стандартов. Парадокс в том, что, с одной стороны, регуляторы смотрят на велошеринг,



с другой — различий очень много, учитывая, что велосипеды, в отличие от самокатов, могут перемещаться по автодорогам, а самокат по правилам ПДД приравнен к пешеходу.

На руку самокатчикам в Москве играют и столь критикуемое расширение пешеходных зон, и даже последняя версия плиток (гладкой, почти без стыков), которая весьма располагает к самокатному движению. При этом в силу мобильности автоматы можно устанавливать в подземных переходах метро. С Московским метрополитеном компания также надеется договориться. «На каждой станции, — делится планами Быков, — мы рассчитывает установить даже не один пункт выдачи, а несколько — на каждом выходе из метрополитена. Таким образом, человек сможет брать самокат прямо в метро: вышел, взял, поехал, приехал, сдал. Система doog-tu-doog намного более эффективна, чем point-tu-point, ведь здесь не нужно искать станцию проката, достаточно всего лишь найти метро».

**Это только на первый взгляд все просто: два колеса и палка. Однако если уходить в технологии, возникает множество нюансов, требующих серьезного осмысления**

## ПРАВИЛО БУРАВЧИКА

«Предприниматель всегда заинтересован рассказать историю успеха, однако доля ошибок в структуре успеха всегда имеет большое значение», — размышляет Василий Быков.

Проект «Самокат Шеринг» состоит из нескольких частей, каждая из которых вполне могла бы стать отдельным стартапом: транспорт, автоматы и электроника, которой управляет облачное и мобильное приложение.

Чтобы не завязнуть в деталях, Быков решил пойти по пути аутсорсинга. Первым делом из списка вычеркнули сами самокаты: Василий вначале решил сотрудничать с французской компанией (Oxelo), которая производит городские самокаты с функцией быстрого складывания. С автоматами все было более или менее ясно, поэтому их компания оставила себе, как и всю ИТ-часть — облачный сервис и шеринговое приложение, похожее на Uber. Разработку электроники Быков решил отдать на сторону, и именно в этой зоне возникли основные проблемы.

Получив первые инвестиции (от Фонда Бортника), компания решила заложить в систему управления «всего и побольше», а именно все озвученные на мозговом штурме мечты разработчиков. «Хотелось, чтобы сразу было все: автомат читал две карты, включая «Тройку», транслировал «бегущую строку», включал лампочки индикаторов, запирал каждый самокат на два замка и так далее», — вспоминает Быков. Однако такие аппетиты привели к тому, что электронная плата становилось все более сложной. И по закону жанра к моменту, когда закончились все деньги, работы оставалось непочтатый край. Тогда Быков принял довольно сложное для себя решение — «снести» всю плату и начать все заново, уже внутри компании.

«Решать подобную дилемму — один из самых сложных моментов в любой компании, — объясняет Василий. — Когда ты

уже потратил много денег, возникает иллюзия, что, добавив еще и доработав решение, можно прийти к нужному результату. Признать, что путь бы неправильным, и вернуться в начальную точку крайне сложно. Ладно мы — маленький стартап! Но представьте себе крупную корпорацию, которая успела потратить на какой-то проект несколько миллиардов рублей: она скорее продолжит вбухивать деньги дальше, без гарантии получения нужного результата. Вернуться назад и начать все сначала — очень сложное решение. Однако игра стоит свеч. Всегда важно помнить, что хорошее решение не может стоить много. Оно всегда дешевле (в нашем случае — в десять раз). Впрочем, возможно, если бы у нас были деньги, мы продолжили бы двигаться по неправильному пути».

## МОДЕЛЬНЫЙ РЯД

Параллельно компания дорабатывает мобильные приложения. Для того чтобы сделать их как можно более гибкими, «Самокат Шеринг» активно использует обратную связь с пользователями пилотного проекта в Сколково. Сейчас стартап разрабатывает по просьбам трудящихся маршруты с учетом перепада высот, а заодно — различные тарифы, которые помогут потребителю отказаться от покупки самокатов в пользу шеринга: от тарифов выходного дня до условий бесплатных минут и поездок. «Но самое главное, — заявляет Быков, — отточить все базовые функции: открыть замок, закрыть, взять самокат и расплатиться. Сервис должен работать как часы».

В этом году компания запускает пилотный проект в Хельсинки (на подходе Нью-Йорк) и, обкатав самокаты в тестовом режиме, с 2018-го начинает полномасштабное внедрение. На все про все у «Самокат Шеринга» уйдет три года. «Конечно, мы часто слышим критику коллег, почему так долго! — улыбается предприниматель. — Мир привык к большим скоростям. Однако на быстрый результат можно рассчитывать только в пределах интернета. Работа в хардверных проектах намного сложнее: необходимо постоянно преодолевать. К примеру, для того чтобы запустить серийный продукт, нам потребовалось пройти через 5–6 различных версий автоматов, и на каждый этап уходило по три месяца. Нам даже повезло: в условиях кризиса и незагруженных мощностей завод, с которым мы сотрудничали, соглашался на выполнение наших скромных заказов».

В отличие от своего первого вендингового бизнеса, Быков не думает о продаже новой компании в будущем: этот сервис слишком динамичен, чтобы рассуждать об остановке. Бизнес-модель компании строится на продаже франшизы: «Самокат Шеринг» будет отвечать за ИТ и сервисную часть, а партнеры на местах — создавать свои локальные сети и следить за купленной техникой: протирать тряпочкой, менять сим-карты в модемах связи и подкручивать гайки у самокатов. Василий считает возможным в будущем консолидироваться с другими игроками в области шеринга (прокат вело- и автотехники).

Что касается заказчиков, то они не везде одни и те же. Если в Москве и еще нескольких российских городах, где ведутся переговоры, «Самокат Шеринг» делает ставку на малый бизнес, обслуживающий локальные туристические зоны, то за границей проект интересен в первую очередь городским властям, мыслящим в парадигме MaaS (Mobility as a Service, мобильность как услуга), которая стимулирует жителей отказываться от личного автомобиля в пользу общественного транспорта. И если с большими расстояниями хорошо справляются метро, автобусы и т. п., то самокат должен снять проблему «последней мили».

БЖ

# ЛОГИСТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

## КАК ПОСТРОИТЬ СХЕМУ ПОСТАВКИ ТОВАРОВ ИЗ-ЗА РУБЕЖА

**В** последние годы импорт в России занимает примерно 64% от общего внешнеторгового оборота. Каждый участник внешнеэкономической деятельности при заключении контракта сталкивается с проблемой выбора логистической схемы поставки товара. Трудности возникают на всех этапах, поэтому лучше заранее их спрогнозировать.

Обычно 90% импортеров сначала подписывают контракт — и лишь потом выбирают вид транспорта для доставки товаров и таможенную, где будут оформлять груз. О необходимых документах они задумываются в самом конце, даже не подозревая, что именно эти факторы влияют на сохранность груза при транспортировке, появление непредвиденных расходов и неожиданных проблем при таможенном оформлении.

Многие выбирают транспортировку товара силами отправителя. Таким образом, доставку осуществляет перевозчик, которого нанял продавец. Это не лучший вариант, ведь большинство продавцов работают по схеме «главное — отправить». Они не придают особого значения тому, что именно написано в товаросопроводительных документах, и оформляют доставку по собственному усмотрению: лишь бы покупатель получил товар в таможне назначения. В итоге к импортеру приходит груз с документами или без них, а что-то поправить уже не представляется возможным.

Однако для таможенного оформления важна информация, указанная в товаросопроводительных документах. Она может повлиять на размер пошлин, создать проблемы при таможенном оформлении в части разрешительных документов и валютного контроля. Ошибки в документах могут привести к дополнительным мерам таможенного контроля, что увеличивает время оформления.

Если же доставку заказывает покупатель, он может контролировать процесс передачи документов от продавца перевозчику и правильность их составления, оперативно решать возникающие проблемы. Особенно важно правильно выбрать логистическую

схему поставки, если товар транспортируется из стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Такие отправки, как правило, включают в себя мультимодальные и интермодальные перевозки.

Подход, при котором сначала подписывают контракт, а все остальное предлагают решить потом, является в корне неверным. Такой формат может привести к простоям на таможенных терминалах, в портах, на железнодорожных станциях, а также усложнить процесс таможенного оформления. Решение проблем обычно занимает много времени и обходится дорого. Контракт — самый главный документ для таможенного оформления. Если он подписан, то поменять условия поставки или другие пункты договора будет сложно. Чтобы что-то изменить, получатель груза вынужден заявлять реэкспорт товара и вывозить его обратно в страну отправления, так как оформить разрешительные документы не представляется возможным. Бывают даже случаи, когда получателю отказывают в оформлении свидетельства о регистрации, без которого нельзя растаможить груз. Прежде чем подписывать контракт, необходимо проработать логистическую схему поставки товара, подготовить все необходимые документы для таможенного оформления, предварительно подумать о месте хранения товара, а также последующей локальной дистрибуции.

Проверенная на практике последовательность действий, которая позволяет избежать проблем и дополнительных расходов, следующая:

- 1) выбор условий поставки, вида транспорта и маршрута;
- 2) проверка необходимости оформления разрешительных документов на товары;
- 3) выбор места таможенного оформления;
- 4) проверка документов на поставку и их корректировка;
- 5) резервирование денежных средств для таможенных платежей и оформление разрешительных документов;
- 6) размещение заявки на отправку груза и начало поставки товара.

Самостоятельно понять все эти процессы участнику внешнеэкономической деятельности очень сложно. На каждом этапе возникает огромное количество нюансов, грамотно разобраться с которыми могут только опытные специалисты. Именно поэтому стоит обратиться в логистическую компанию. А если у импортера или экспортера нет своего отдела логистики, то лучше выбрать одну логистическую компанию, способную предоставить полный комплекс услуг. Этот вариант удобен еще и тем, что в случае проблем предъявить претензии можно будет одному юридическому лицу. При этом квалифицированный логистический провайдер не сможет переложить на других подрядчиков ошибки, которые могут возникнуть в этой цепочке. Если же импортер хочет делать все сам (общаться напрямую с перевозчиком, таможенными органами или таможенным представителем), в его штате должен быть грамотный логист, который сможет оперативно принимать решения при возникновении проблемных ситуаций.



**ТИМУР  
ДАВИТАШВИЛИ,**

руководитель  
департамента  
таможенных операций  
логистической компании  
«ДАКСЕР»

# МОЛЧАНИЕ —

## УПУЩЕННОЕ ЗОЛОТО

ОГРАНИЧЕННЫЙ  
ДОСТУП К ДАННЫМ ДОРОГО  
ОБХОДИТСЯ КОМПАНИЯМ

Зависимость бизнеса от информационных технологий растет с каждым годом. Однако это выливается в большую проблему: чем интенсивнее ИТ проникают в бизнес-процессы, тем больше риск сбоев в работе компаний и потери важной информации.

**Н**а теоретическом уровне предприниматели прекрасно понимают растущую значимость обеспечения высокой доступности своих ИТ-систем и сохранности данных, однако практические результаты заметно отстают от реальных потребностей компаний. Между тем способность быстро адаптироваться к изменениям и на лету оптимизировать свою работу, подстраиваясь под новые ожидания клиента, — это главные вызовы, которые несет с собой наступившая эпоха цифровой трансформации бизнеса. Об этом, в частности, свидетельствуют данные последнего аналитического отчета Veeam Availability Report, представленного накануне международной конференции VeeamON-2017, которая недавно прошла в Новом Орлеане (США). Подобное исследование проводится шестой год подряд. В нынешнем отчете были значительно расширены количество и география респондентов: всего опрошено более 1 000 ИТ-руководителей крупных компаний из 24 стран, в том числе впервые из России. «Бизнес-журналу» удалось ознакомиться с результатами этой масштабной работы.

### ОЦИФРОВЫВАЙ ЭТО!

Цифровая трансформация бизнеса — не очередной расплывчатый маркетинговый термин, а новая реальность, требующая от компаний радикального пересмотра подходов к работе с клиентами. Ожидания последних относительно скорости и качества предоставления услуг стремительно растут. Причем прежде всего — за счет молодого поколения потребителей, которое

по умолчанию требует высокого уровня ИТ-сервиса. Запрос на получение кредита, активация услуги, заказ товаров, доступ к информации о расходах, получение консультации — клиенты хотят выполнять все эти операции «здесь и сейчас» с помощью тех устройств, которые имеются у них под рукой. Потребители все больше ценят свое время, они нуждаются в мгновенной обратной связи, а также понятном и удобном интерфейсе для удовлетворения своих потребностей. Чтобы соответствовать этим чаяниям, компании должны ускорить оцифровку своих бизнес-процессов и полностью переосмыслить подход к обеспечению непрерывной доступности данных.

Так, в ходе опроса Veeam Availability Report выяснилось: 96% мировых компаний считают, что в ближайшем будущем цифровая трансформация станет критически важной для выживания бизнеса. Однако хоть какие-то меры для его диджитализации приняла пока лишь половина опрошенных. Что касается опасности утраты данных и связанного с этим «даунтайма» (от англ. downtime — простой в работе), такие риски до сих пор осознают далеко не все предприниматели.

С ограниченной доступностью информации — разрывом между ожиданиями клиентов и уровнем сервиса, который могут обеспечить ИТ-отделы, — сталкиваются сейчас 82% глобальных компаний. Из-за этого бизнес несет прямые убытки в виде упущенной прибыли и снижения производительности труда, которые в среднем составляют \$21,8 млн в год для каждой опрошенной компании. Причем стоимость сбоев, связанных

с недоступностью и недостаточной защитой данных, только растет. Для сравнения: в 2015 году потери составляли \$10 млн, а в 2016-м — уже \$16 млн.

ИТ-проблемы имеют не только финансовые последствия. Почти половина опрошенных столкнулась с потерей доверия со стороны клиентов, а 13% респондентов заметили, что компания утратила доверие в том числе собственного персонала. Около 28% компаний понесли потери из-за перераспределения ресурсов для устранения неполадок — с текущих проектов.

## ВОССТАНОВЛЕНИЮ ПОДЛЕЖИТ

Разрыв между существующими механизмами защиты и восстановления данных и теми требованиями, которые предъявляются к ним сегодня, мешает не только текущей работе систем. Он также не позволяет продолжать модернизацию ИТ-инфраструктуры, необходимой для развития бизнеса. Более половины респондентов, чьи компании планируют цифровую трансформацию (66%), признают, что внедрению инноваций мешают вынужденные простои из-за кибератак, неполадок оборудования, сбоев в сети и природных катастроф (каждый инцидент приводит к отключению серверов в среднем на 85 минут). Многие компании по-прежнему испытывают трудности с восстановлением данных для обеспечения доступности виртуализованных систем. Всего 15% опрошенных ИТ-руководителей полностью уверены в том, что используемые на данный момент решения гарантируют резервное копирование и восстановление виртуальных машин. Это чрезвычайно низкий уровень уверенности.

Однако на то есть свои причины. Так, судя по сообщениям участников опроса, выполнить требования к «целевому» времени и «точке восстановления» удается лишь в 72% случаев. Более чем в четверти случаев попытки восстановления оказываются неудачными, занимают слишком много времени или не позволяют вернуть достаточный объем данных. Многие компании-респонденты признали, что их ИТ-отделы не могут быстро, в достаточном объеме и с гарантированным результатом восстанавливать данные. Четыре из пяти опрошенных сталкиваются с ограниченной доступностью, а три из четырех — с недостаточной защитой от потери данных. Причем такое соотношение почти не меняется третий год подряд, показывая, что проблема приобрела хронический характер.

Кроме того, в среднем больше четверти серверов (27%) по крайней мере один раз в год испытывают вынужденные простои. И хотя руководители компаний утверждают, что могут примириться с потенциальной потерей данных для наиболее приоритетных приложений не более чем на 72 минуты каждый год, реальное время потери для респондентов составляет 127 минут. Разница почти в час заметно увеличивает риски компаний. Так что, как отмечают авторы исследования, для бизнеса жизненно важно осознать ненадежность ИТ-систем и не допустить, чтобы вынужденные простои стали привычным явлением.

## ПО ДОРОГЕ С ОБЛАКАМИ

В связи с тем, что количество простоев с каждым годом растет на 36%, компании все больше заинтересованы во внедрении решений для обеспечения доступности данных, которые гарантировали бы их быстрое и надежное восстановление. Один из вариантов решения проблемы — использование облачных услуг. Судя по данным отчета, «облака» все чаще рассматрива-

# ПРОТОРЕННОЙ ДОРОЖКОЙ



## ВАСИЛИЙ ВАГАНОВ

СТАРШИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР VEEAM SOFTWARE (КОМПАНИЯ — ЗАКАЗЧИК ОТЧЕТА) ПО ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ, РОССИИ И СНГ

В текущих условиях цифровой трансформации бизнеса могут успешно развиваться только те компании, которые стремятся к оптимизации внутренних процессов и снижению рисков и издержек. Именно поэтому потери от ограничения доступности данных сложно переоценить. Они негативно сказываются на развитии бизнеса как в России, так и за рубежом. Отечественным компаниям (согласно отчету Veeam Availability Report) вынужденные простои ежегодно обходятся примерно в \$11,5 млн. По сравнению с прошлым годом этот показатель возрос почти на 44% (с \$8 млн в год). При этом 87% респондентов ожидают в будущем рост финансового ущерба.

Опираясь на данные исследования, мы можем сказать, что с издержками из-за ограниченной доступности данных сталкиваются 70% российских компаний. При этом 53% опрошенных отметили недостаточную защищенность информации. Подобные проблемы актуальны для любого сегмента. Однако особенно остро они стоят в банковской сфере, крупных розничных сетях и ИТ-компаниях, так как здесь наиболее активно используются виртуальные инфраструктуры.

Основной трудностью для нашего бизнеса все так же остается несоответствие используемых технических решений требованиям клиентов. С каждым годом все больше игроков на рынке осознают необходимость модернизировать свою ИТ-инфраструктуру для получения конкурентного преимущества. В то же время чем крупнее компания, тем она уязвимей и тем дороже ей может обойтись каждая ошибка, утечка или простой.

ются как реальный плацдарм для цифровых технологий; при этом по итогам года ожидается увеличение вложений в сервисы как услугу (SaaS) более чем на 50%. И действительно, почти половина ИТ-руководителей (43%) полагают, что поставщики облачных услуг могут предоставить более качественный уровень обслуживания и сохранность корпоративных данных. Ожидается, что подобным образом будут расти инвестиции и в функцию резервного копирования — BaaS, а также аварийного восстановления — DaaS, которые компании обычно используют вместе с облачным хранилищем.

БЖ



# СКАЗОЧНЫЙ ОТДЫХ В «ЮХНОВГРАДЕ»

Всего в двухстах километрах от Москвы находится удивительное и умиротворяющее место — в национальном парке «Угра» под Юхновом. «Юхновград» впечатляет с первого знакомства. Нетронутая природа, милые деревушки, сосновые леса и жемчужная Угра позволяют вам насладиться настоящей русской природой. Большие деревянные дома, декорированные в русском стиле, погрузят гостей в атмосферу просторной старинной усадьбы. Парк-отель прекрасно подходит для семейного и корпоративного отдыха.

## ОТДЫХ В КОТТЕДЖАХ

Коттеджи оснащены всеми коммуникациями, включая высокоскоростной Wi-Fi, и удобны круглый год. К услугам гостей ресторан, бассейн, баня с купелью, музеи, картинная галерея, мини-зоопарк, детская площадка, теннисный корт и поле для мини-гольфа. Центр поселка украшает уютная церковь Бориса и Глеба. В храме можно провести обряды венчания, крестин, а также послушать литургию или просто поставить свечку за своих родных и близких.

Поселок раскинулся на территории в 20 гектаров; вокруг — красивая природа. Деревянные домики, окрашенные в яркие, жизнерадостные цвета, располагают ухоженными участками в 10 соток, мангалами и парковкой.

Для проживания «Юхновград» предоставляет комфортабельные коттеджи вместимостью от 4 до 14 человек. Сюда же входит посещение бассейна и тренажерного зала. Стоимость проживания — от 2 000 рублей с человека в сутки.

## ДЛЯ ДЕЛОВЫХ ГОСТЕЙ

К услугам корпоративных клиентов современный бизнес-центр с большим конференц-залом и необходимым оборудованием, позволяющим проводить мероприятия любого уровня. В зале установлено 100 удобных кресел с откидными столиками для записей, два 52-дюймовых монитора, видео- и

аудиооборудование. В фойе есть лаунж-зона. Оборудование включает два плазменных монитора и флип-чарты.

«Юхновград» хорошо приспособлен для проведения различного рода семинаров, конференций или презентаций. Поэтому отдых в поселке легко совмещается с деловыми мероприятиями. Помимо бизнес-тренингов и семинаров, можно провести с сотрудниками тимбилдинг, а завершить отдых корпоративным банкетом.

Ресторан «Петр Великий» находится в точной копии фрегата «Штандарт» — первого корабля балтийского флота, построенного по приказу Петра Первого в 1703 году. Уютный зал вмещает более 50 гостей, имеет все необходимое звуковое и световое оборудование. Для небольших компаний предусмотрен VIP-зал с мягкой мебелью.

Для корпоративных гостей в ресторане организуются завтрак, обед и ужин в неформальной и уютной обстановке. «Петр Великий» предлагает изысканные блюда от одного из ведущих шеф-поваров Москвы, который проходил обучение в Италии. Вместимость летней площадки — 120 человек.

Корпоративным клиентам «Юхновград» предлагает командообразующие игры по уникальным программам, разработанным специально для поселка. Это «НЕОлимпийские игры», «Созидатели», «Пятый элемент», «Тотем племени». Также предусмотрена уникальная программа тимбилдинга, разработанная по оригинальному сценарию и погружающая участников в



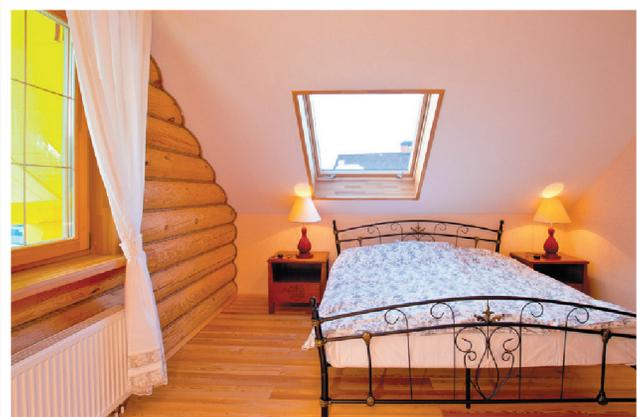
мир древних легенд и обычаев Калужской земли. Они встретятся с языческими персонажами, узнают интересные факты из истории Юхнова, познакомятся с древними предметами русского быта, научатся вместе преодолевать препятствия и получают массу положительных эмоций и впечатлений!

### РАЗВЛЕЧЕНИЯ НА ЛЮБОЙ ВКУС

«Юхновград» предлагает своим гостям байдарочные туры, джип-сафари, экскурсии и прогулки с егерями национального парка, рыбалку на Угре, путешествия по историческим местам и окрестным достопримечательностям. Всем гостям доступны экскурсии по национальному парку «Угра». Можно пройтись по древнему торговому пути «Гжатский тракт», посетить парк «Никола-Ленивец», заехать в «Павлищев Бор» — одну из знаменитых калужских усадеб, посетить таинственное «Чертово Городище», осмотреть озеро метеоритного происхождения и насладиться видами на реку Угру.



Еще одна уникальная достопримечательность «Юхновграда» — самая большая в России картина кисти Ильи Глазунова «Благословенная страна». Полотно достигает 19,5 м в длину и 7,5 м в высоту и представляет собой триптих, каждая часть которого посвящена той или иной великой эпохе. Одна из них изображает Китай времен Цинь Шихуанди (III в. до н. э.). Другая — китайский ренессанс времен династии Тан (VII-X вв. н. э.). Венчает историю Поднебесной современный Китай с его политикой реформ, стахановским ростом ВВП, неистребимым ширпотребом и покорением Тибета.



На территории поселка работают два замечательных музея — Музей Вятичей и Музей древнерусского быта. В них представлены экспозиции из предметов обихода наших предков, собранные энтузиастами в близлежащих городах и деревнях, а также археологические находки, обнаруженные в городищах и местах расселения древних племен.

Ждем вас в «Юхновграде»!



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ



ГОРОД ЮХНОВ, КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ.  
 INFO@UHNNOVGRAD.RU  
 +7(495)792-40-70  
 +7 903-792-40-70  
 WWW.UHNNOVGRAD.RU

# КОМПЛЕКС ШИВЫ

**П**овышенная нагрузка по природе вещей свойственна жизни любого управляющего. Однако нагрузка имеет обыкновение пульсировать — как резко снижаясь, так и взлетая до своих пороговых состояний. Есть ли предел возможностей для человека?

Многое зависит от стиля работы. В случае, когда руководитель использует традиционную схему, перемещаясь от задачи к задаче (как это советует классический тайм-менеджмент), порог наступит довольно быстро. Вряд ли ему удастся осилить больше десяти дел за один день (если отвести по 40 минут в среднем на каждую задачу и отнять часы, отпущенные на перерывы, звонки, разговоры и т. п.). Следует признать, что этот метод работы глубоко устарел. И, как ни парадоксально, является одной из причин перегрузок руководителя.



## АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

## КРУТОЙ МАРШРУТ

Если посмотреть на задачи другими глазами, воспринимая их в динамике, сплошным потоком, в котором пересекаются различные течения, то спектр возможностей заметно расширяется. Все дело в том, что жизнь «в потоке», в отличие от управления цепочками задач и процессов, базируется на совсем других принципах. Если пошаговые операции не позволяют проникнуть за пределы плоскости с простейшими координатами, то работа в потоке предполагает выход в 3D-пространство. Переходя на язык элементарной геометрии,

**Многозадачность — единственная возможность справиться с повышенной нагрузкой, которая достигает своих пиковых пределов во времена кризисов, роста компании, а также в периоды турбулентности и летних отпусков.**

можно сказать, что в первом случае мы имеем дело с «точками», на каждой из которых останавливаемся, заикливаясь и концентрируя свое внимание, а во втором — управляем линиями, которые, как нити 3D-паутины, тянутся в разные стороны.

Управление потоками открывает новые горизонты: управляющему остается непрерывно сканировать происходящее, определять и чувствовать изменения в динамике запущенных процессов. Дела при этом движутся ритмично, параллельно или цепляясь одно за другое, сплетаясь и выдавая подспудный синергетический эффект. Однако для такого существования необходим важный навык: требуется отказаться от избытка реперных точек, привычки постоянно держать руку на пульсе, контролируя все и вся, а также внутренней боязни что-то упустить. Такое состояние одновременно требует большой внутренней расслабленности и концентрации, способности быстро погружаться в процесс (например, раз в неделю посвящая себя одному из направлений бизнеса, а все остальное время воспринимая информацию, которая как бы течет сквозь нас) и так же легко из него выныривать, следуя заданному маршруту.

Жизнь в потоке не требует построения графиков. Заменой жесткому тайм-менеджменту становится функция маршрутизации, которая позволяет непрерывно комбинировать и сочетать между собой сопряженные задачи, находить наиболее оптимальный и эффективный путь и выдавать неожиданные решения.



## НЕПОЛНОЕ ПОГРУЖЕНИЕ

Контроль над процессами осуществляется не буквально, а на уровне подпорки, которая постоянно сканирует происходящее, фиксируя все события и напоминая о предстоящих задачах. Внешне это довольно безмятежное состояние, напоминающее жизнь паука, который находится в центре паутины, периодически проверяя степень натяжения нитей и реагируя на различные изменения. Для того чтобы построить такую систему контроля, человеку необходимо однократно запустить в свое сознание параметры, описывающие объект наблюдения: определить набор характерных для каждого процесса индикаторов, по которым можно быстро определить состояние компании. Проблема только в том, что зачастую перегруженные (пошаговыми операциями) руководители не способны вырваться из рутины, а потому находятся ниже уровня абстракции и смыслов: таким руководителям, для того чтобы оценить положение дел, постоянно требуется точная информация в виде цифр или разговора с подчиненным. Избыток получаемых данных все больше погружают его в рутину.

Навык работы в потоке зачастую приходит лишь с опытом. Для этого необходимо научиться расслабляться и находиться в режиме непрерывного наблюдения, используя индикаторы и работая по реперным точкам. С маршрутизацией хорошо совмещается делегирование полномочий, однако последнее не является неперенным условием: это скорее вопрос власти, а не распределения нагрузки. Зато эффективность работы в потоке во многом зависит от состояния инфосети и степени доступности информации в любой момент времени. В том числе в периоды отпусков. Люди всегда должны оставаться на связи, для того

чтобы избежать коммуникационных разрывов, всевозможных сбоев и инцидентов, то есть прерывания общего потока.

В последнее время в московских офисах появилось новое поветрие: в рабочее время людям запрещают использовать телефоны — только интранет. Предполагается, что подобными превентивными мерами можно добиться полного погружения сотрудников в рабочий процесс. Конечно же, доля правды здесь есть. Однако я хотела бы обратить внимание на то, что в случае, когда речь идет о хорошо подготовленных людях, отлучать их от средств связи совсем не обязательно. Если человек владеет функцией маршрутизации, умеет находить оптимальные решения, контролировать потоки текущих дел, он сумеет без потерь встроить в рабочие процессы и любые домашние дела (которых так опасаются работодатели). Более того, подобные навыки позволяют постоянно сдвигать барьер непосильной нагрузки: со временем человек будет справляться со все большим количеством дел без избыточного напряжения.

Именно поэтому люди, живущие «в потоке», часто не имеют ни записных книжек, ни календарей: лишь небольшие напоминания — для длинных дистанций. Главное — научиться чувствовать границы всех процессов, для того чтобы несовместимые задачи не смешивались и не мешали друг другу: для этого важно научиться (на интуитивном уровне) понимать, где намечается пересечение смыслов, а где будет разрыв. Впрочем, включение функции маршрутизации очень часто позволяет безболезненно скрещивать самые разные задачи по принципу «Я поехала организовывать корпоративную страховку, а заодно сама прошла диспансеризацию, забехала к клиенту» и так далее. Подобный пример многим знаком по обычной жизни: умная домохозяйка,

отведя ребенка в детский центр по дороге в химчистку, успеет забежать в собес и совершить еще сто важных дел, перемещаясь по оптимальному маршруту, для того чтобы на обратном пути вовремя забрать ребенка.

## МНОГОЗАДАЧНОСТЬ ОБЫКНОВЕННАЯ

Разговоры о том, что человеку несвойственна многозадачность, — распространенное заблуждение из разряда «плохой интуиции» и «ужасной памяти». Очень часто подобные ярлыки навешиваются на мужчин. Однако хотела бы отметить, что человек способен справиться с любым количеством дел. Все зависит от его ментальной мощности.

А вот что касается расхода энергии, позволяющей держать нагрузку, то здесь есть свои особенности. Дело в том, что, находясь внутри потока, человек зачастую забывает об усталости (особенно когда все хорошо складывается и синхронизируется). Именно поэтому в течение рабочего дня такие люди отказываются от полноценной еды, «кусочничают», как-то перебиваются, в конце дня — «падают», потом просыпаются — и жизнь продолжается. Однако при больших перегрузках необходимо заставлять себя в конце дня компенсировать потери. Во время же интенсивной работы не стоит отвлекаться на обеденные перерывы, к которым так располагает привычка жить в стационарно-последовательном стиле: когда человек выныривает из процесса, сбрасывает энергию до нуля, тратит около часа на обед, затем — поднимается, пытаясь снова разогнать свою энергию до прежнего уровня (в общей сложности на всю процедуру уходит не меньше двух часов). Стиль жизни в потоке напоминает практику путешест-

**Возрастающая с течением времени нагрузка оставляет за бортом традиционные инструменты управления. Более того, используя ресурсы старого типа, мы начинаем откровенно тормозить**

вий, движение караванов и дальнбойщиков, у которых есть понятие «дневной перегон». Находясь в потоке, опытные люди никогда не останавливаются: лишь небольшой перекус; привал будет ближе к ночи. Похожим образом распределяют энергию и восточные народы — неутомимые по природе вещей: в середине дня они употребляют легкую пищу, а тяжелые блюда (особенно мясо) оставляют на вечер. Для того чтобы не спровоцировать паление энергии и не провалить все свои мелкие задачи, не стоит прерывать движение.

Погружение в процесс и непрерывное сканирование не означает, что начальник должен «сидеть в засаде». Вовсе нет: поточное управление предполагает физическую подвижность, которую даже необходимо культивировать. (Практика советской производственной гимнастики родилась не на пустом месте.)

Итак, двигаться нужно, так почему же не делать это, разговаривая, к примеру, по телефону? Именно поэтому в продвинутых ИТ-компаниях в спортзалы можно заходить в течение дня, а

люди перемещаются по офисам на самокатах и гироскутерах. Мне встречались даже организации, в которых принято перемещаться бегом. Это не позерство и не только корпоративная культура: жизнь «в потоке» требует движения и в буквальном смысле слова. Чем больше мы двигаемся, тем больше сделаем. И чем больше мы делаем, тем легче нам это будет даваться в дальнейшем. Лишь со стороны может показаться, что так жить — тяжело. Напротив. Реке пришлось бы намного сложнее, если бы вода двигалась от камня к камню, от точки к точке, а не сплошным единым потоком.

## ВОЛЬНЫЕ КАМЕНЩИКИ

Последовательное выполнение операций и монозадачность являются принадлежностью старого мира, медленного времени, линейного и неспешного. Эпохи Хроноса. Посмотрев на нас, древние греки обязательно заключили бы, что мы находимся во власти второго бога — Кайроса, властителя неравномерности, хаоса и потока. А вместе с этим нужно признать, что и в менеджменте закончился период линейного планирования и тайм-менеджмента в его классическом понимании, предполагающего выполнение ограниченного количества дел. Возрастающая с течением времени нагрузка оставляет за бортом традиционные инструменты управления. Более того, используя ресурсы старого типа (жестко зафиксированные пошаговые операции, сравнимые с работой конвейера), мы начинаем откровенно тормозить.

Конечно же, все это не отменяет таких констант, как назначенные встречи, сроки выполнения контактов и так далее, — но их наличие не умаляет важности других рабочих вопросов. А значит, их нужно научиться решать параллельно — кидая письмо, совершая звонок, заглядывая на секунду к руководству, отвечая домашним. Задачи не обязательно ранжировать, расставляя все по своим местам: все можно делать по ходу. И думать сегодня иначе — неправильно и неэффективно. Известные идиомы противоположного свойства («Быстро только кошки родятся», «Медленно — значит хорошо» и тому подобные) родом из старого мира. Руководствоваться ими в настоящее время — вызывать экстренное торможение и потерю управляемости.

Приведу еще один простой пример из жизни практически каждого руководителя. Зачастую перегруженные начальники запрещают своим близким звонить им во время работы; исключения составляют только ЧП. Однако чрезвычайные происшествия случаются редко — зато намного чаще у наших близких возникает потребность в словах поддержки или, напротив, выражении любви и заботы (что выходит за рамки меркантильно-материального мира). Именно сейчас, а не вечером, когда импульс уйдет. Не будем забывать и о том, что у наших близких жизнь также течет своим чередом. Избегая пересечений, мы станем все больше вываливаться из потоков нужных нам людей. А значит, когда-нибудь нам скажут то, что так часто говорят в жизни: «Ты с нами не жил». Но ведь возможен и другой сценарий поведения: свободная минуточка — СМС жене, забавная картинка для сына, звонок...

Конечно же, многозадачность — это всегда дело выбора, но... Согласитесь, что в современном мире было бы довольно странно встретить человека, который носит на высокий этаж по одному кирпичу. Не менее странно — увидеть компанию таких людей. Иными словами, у многозадачного руководителя должны быть сотрудники с похожими параметрами. В противном случае, не смотря на всю суперэффективность управляющего, компания будет тормозить все равно.

# СОБИРАТЕЛЬНЫЙ ОБРАЗ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

Каждый собственник «желает знать», как построить эффективную компанию. Для этого не всегда нужно бросаться на новое: иногда достаточно покопаться в управленческих ошибках, которые при правильном подходе к делу могли бы стать залогом роста компании.

**Н**а конференции Альфа-Банка «Точки роста вашего бизнеса» консультанты и предприниматели из разных областей разбирали слабые места в управлении, которые часто выходят из поля зрения собственников. Выяснилось, что «средний управляющий» не умеет работать с людьми, мало что знает о своем продукте и... плохо ориентируется в цифрах. Впрочем, оснований для пессимизма нет: узкие места всегда являются источником для повышения эффективности компании.

## КТО Я?

Если предприниматели не слишком искушены в маркетинге и в стабильные времена, то в моменты кризисов, которые всегда сопровождаются оптимизацией не в пользу рекламных и маркетинговых бюджетов, обычно и вовсе случаются провалы. Однако именно в эти периоды в небольших компаниях функции директора по маркетингу переходят в ведение коммерческого директора или даже управляющего. А потому предпринимателям, давно привыкшим к состоянию турбулентности, нелишне помнить азы маркетинга, а руку держать на пульсе новых технологий. «Иногда достаточно прочитать полезную книгу и изучить базовые инструменты, — объясняет маркетолог Игорь Манн. — Больших денег это не требует, зато всегда приносит ощутимый результат».

По мнению экспертов, хуже всего предпринимателям удается решать задачи, связанные с позиционированием продукта, его ценностью для клиентов, а также правильно

комбинировать каналы коммуникаций, адекватные бизнесу. «Прежде всего, — размышляет эксперт, — необходимо ответить на вопрос, почему клиент должен предпочесть твой продукт другому, а затем — последовательно транслировать ответы во всех каналах коммуникации, которые только возможны: от визиток, буклетов и коммерческого предложения до информации на сайте. Для каждого бизнеса найдутся свои точки контакта: например, для ресторана это вывеска, меню, официант, интерьер и даже вид из окна».

Не меньше трудностей у «среднего предпринимателя» вызывает такой базовый вопрос, как уникальное торговое предложение. Как правило, каждой компании есть что предложить. Однако находящимся «внутри» предпринимателям зачастую сложно определить свои преимущества. С одной стороны, обладатели уникального и интересного предложения склонны к фанатерии: «Мой продукт лучше, а значит, его и так купят». С другой — у предпринимателей может попросту замылиться глаз. «Общая проблема заключается в том, что компании не смотрят на свой продукт глазами клиента, — объясняет консультант Роман Тарасенко. — При этом последний пребывает в состоянии чрезвычайного информационного избытка и в условиях хаотичных информационных потоков искренне не замечает разницы даже между двумя продуктами и услугами. А когда клиент не понимает различий, он автоматически смотрит только на цены. Это приводит к тому, что компании с очень нестандартными предложениями оказываются без клиентов».



Для того чтобы найти все те выгоды, которые несет в себе продукт, необходимо выйти за пределы рутины бизнеса, абстрагироваться от текущих проблем и попробовать посмотреть на свой бизнес другими глазами. Ведь преимуществом компании может быть все что угодно: от редкого ингредиента и дополнительных свойств продукта до местоположения офиса и уникальных сотрудников. Иногда даже простой анализ приводит к неожиданным результатам. Роман приводит пример: «Консультируемое нами архитектурное бюро не могло обосновать клиенту высокую стоимость своей услуги. При этом уникальность предложения заключалась в трудоемкости выполнения заказа. Выяснилось: прежде чем предложить клиенту дизайн-проект, сотрудники компании перечерчивают в среднем около сорока калек. Следовательно, в этом случае уникальным торговым предложением (УТП) является бизнес-процесс. Именно эту особенность, гарантирующую заказчику получение уникального и продуманного до мелочей интерьера, и следует вербализовать на начальных этапах переговоров с заказчиками, для того чтобы люди с ходу понимали, почему такая услуга не может быть дешевой».

Как бы то ни было, прежде чем сформулировать свое уникальное торговое предложение, необходимо как следует поработать с таблицами. Сначала классифицировать все преимущества продукта и сопоставить эти данные с теми выгодами, которые они сулят клиенту. А затем — выбрать УТП и протестировать свою версию на потребителей. «Клиент — как Станиславский, — уверен Тарасенко. — Он всегда готов сказать: «Не верю!» А потому важно найти не только целевую аудиторию, на которой прежде всего должна фокусироваться компания, но и правильные слова, способные цеплять и привлекать внимание именно этих людей».

## ЧТО Я ДЕЛАЮ?

С поиском нужных слов у «средней компании» также далеко не все в порядке, даже если речь идет о таком привычном инструменте, как сайт или интернет-магазин. Зачастую компании относятся к интернет-каналам коммуникации слишком «основательно», а именно стараются добавить туда «всего и побольше». «Необходимо понять, что клиентам нужен не

заполненный большим объемом информации сайт, а быстрый ответ на их вопрос», — объясняет генеральный директор компании ISEE Marketing Алексей Иванов. По мнению эксперта, проблема в том, что собственники зачастую воспринимают интернет отдельно от бизнеса: именно поэтому ему отводят место на задворках бизнес-процессов, отдают в руки айтишников или просто сотрудникам на аутсорсинге, которые разбираются «в интернетах», но мало что смыслят в бизнесе работодателя. «Большая ошибка предпринимателей, — считает Иванов, — заключается в том, что они воспринимают наполнение сайта как техническую работу. Однако этот важный канал коммуникации должен входить в ведение маркетолога или даже директора компании».

В идеале все должно быть как на ладони: и основные преимущества продукта или услуги, и их свойства, и способ оплаты, и условия доставки. Однако самую важную информацию (для продвижения компании) администраторы сайта предпочитают прятать в различных разделах. При этом сайты переполнены бесполезными текстами: слов вроде много, однако действительно важную информацию посетители найти не могут. «Когда человек покупает термоусадочную пленку, он знает, что это такое, — объясняет Алексей. — А значит, ему не нужно рассказывать о том, как пленка усаживается при нагревании, для каких целей используется и так далее. Но интернет пестрит подобными ошибками, которые сводятся к одной проблеме — избытку лишней информации, на фоне которой действительно важные сведения теряются из виду».

Оставаясь довольно консервативными в этой части коммуникаций, предприниматели, напротив, с большим удовольствием используют новые инструменты интернет-рекламы, даже если они совсем не подходят для их конкретной цели. Например, «Инстаграм», который годится для B2C, но далеко не всегда поможет B2B. Дорогая контекстная реклама зачастую идет нецелевым посетителям, а такая полезная опция, как аналитика (позволяющая управлять эффективностью рекламы и выявлять ошибки на сайте), не используется. «Самое главное — не тратить ресурсы на освоение новых инструментов, а навести порядок на сайте и в контекстной рекламе», — считает эксперт.

## НА КАКИЕ ДЕНЬГИ?

Как известно, предприниматель должен не только оставаться докой в маркетинге и продажах, но также быть HR-специалистом, бухгалтером и инвестором в одном лице, соблюдая при этом баланс всех областей и контролируя профильных сотрудников со знанием дела. Особенно тяжело приходится выходцам из малого бизнеса, где все обычно складывается само собой. Как только компании удается перейти в лигу среднего бизнеса, возникают различные сюрпризы. Все объясняется тем, что компании по привычке смотрят на цифры, которые работают только в тактическом промежутке времени. По словам эксперта в области управления финансами Михаила Смолянова, общее заблуждение (прежде всего руководителей средних компаний) — ориентация на такой показатель, как чистая прибыль. О рентабельности своего капитала и общей эффективности компании собственники задумываются редко.

Между тем, если оценивать норму прибыли в отрыве от других показателей, может даже показаться, что дела идут в гору, хотя на самом деле это будет не так. Распространенный случай: компания приносит акционерам определенное количество миллионов рублей в год; казалось бы, очень неплохо. Однако если мы посмотрим на капитализацию компании, то, скорее всего, увидим большой объем неликвида в виде складских запасов на сумму, в десятки раз превышающую ежегодные дивиденды акционеров. А потому встает резонный вопрос: стоит ли вообще содержать бизнес, который создает иллюзию зарабатывания денег, в то время как можно положить деньги в банк и жить на проценты, сопоставимые с дивидендами? Так или иначе, комментирует Смолянов, для бизнеса нерентабельность капитала является сигналом о том, что пора что-то менять.

**В эффективных компаниях работа с персоналом все чаще напоминает работу с клиентами: объективные данные, аналитика на каждом этапе воронки продаж, поиск новых эффективных каналов и форматов взаимодействия. Примерно то же самое лучшие работодатели делают по отношению к своим сотрудникам**

По мнению эксперта, чтобы не допустить таких расхождений, предпринимателям не помешало бы посмотреть на свой бизнес с точки зрения инвестора: постоянно мониторить состояние собственного капитала, складские запасы и дебиторскую задолженность, а вместо прибыли оценивать оборот средств, выручку и другие показатели.

Отдельная проблема — норма выручки на одного сотрудника, которой также редкая российская компания уделяет

должное внимание. По идее, чем крупнее становится бизнес, тем больше выручки должно приходиться на человека, который начинает содержать не только себя, но также разрастающуюся управляющую верхушку. Для того чтобы появлялась дельта, интересная акционерам и способная обеспечить компанию ресурсами для развития, необходимо постоянно увеличивать эффективность труда сотрудников. Но если у малой компании с эффективностью все в порядке, то по мере роста бизнеса, как правило, она снижается.

## С КЕМ?

Во многом причины проблем потери эффективности лежат в плоскости мотивации сотрудников, которая также имеет обыкновение таять по мере превращения небольшой компании в бизнес-машину со всеми вытекающими формальностями и регламентами, заслоняющими собственно человека. Однако бизнес — это всегда люди, потенциал которых напрямую влияет на эффективность компании. Просто люди, со своими особенностями, которые необходимо воспринимать и учитывать. Ведь люди — это не «часть компании», как принято думать.

«Ключевые факторы, способные поддержать энтузиазм сотрудников, — это возможности роста и развития, интересные задачи, контакт с непосредственным руководителем, — рассказывает Нина Осовицкая, эксперт по HR-брендингу компании HeadHunter. — Информировать ваших людей о планах и изменениях. Будьте честными! Используйте потенциал сотрудников, дайте им возможность делиться с вами ценными идеями». Система материальной мотивации, объясняет специалист, должна быть простой и прозрачной: бонус — за результат. С инструментами нематериальной мотивации все намного сложнее: они должны учитывать особенности сотрудников. Для кого-то будет эффективной геймификация со статусами и рейтингами, для кого-то — ужин с генеральным директором.

По оценке Осовицкой, в эффективных компаниях работа с персоналом все чаще напоминает работу с клиентами. «Объективные данные, аналитика на каждом этапе воронки продаж, поиск новых эффективных каналов и форматов взаимодействия, — перечисляет эксперт. — То же самое лучшие работодатели делают по отношению к своим сотрудникам и кандидатам, задавая вопросы такого порядка: «Какие люди нам нужны? Что мы можем им предложить в обмен на их опыт, знания и усилия? Как поддерживать их заинтересованность и вовлеченность? Как и когда правильно расставаться с людьми?» Лишь немногие компании сегодня могут дать четкий ответ на вопрос, какие именно характеристики персонала и HR-инициативы приводят к высоким бизнес-результатам».

Так или иначе, с людьми приходится особенно сложно. А основные ошибки вырастают из стереотипов предпринимателей — не всегда правильно осмысленного предыдущего опыта. «Никто не хочет работать», «Сотрудники не готовы расти», «Я им плачу, а остальное их не касается», «Лучшие сотрудники — это трудоголики, готовые работать по 14 часов», «Лучше менее способный, зато более лояльный», «У меня нет времени объяснять им». Подобные стереотипы — реальные высказывания собственников и руководителей компаний, констатирует Нина Осовицкая.

БЖ

# НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратен 16 страницам):

- **64-112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;

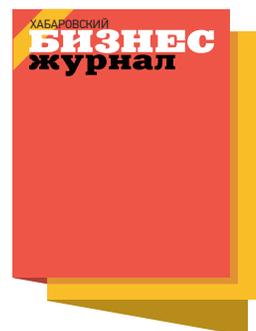


- **16-48** локальных полос, которые готовит региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и компаниях.

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.



Хабаровский край



## ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

«Бизнес-журнал» — всероссийское деловое издание для предпринимателей, управляющих собственников компаний и топ-менеджеров.

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

(дочерняя компания ОАО «РВК» — государственного фонда фондов и института развития Российской Федерации).

**Мы предлагаем стать  
издателем качественного  
делового журнала**

**Подробности по телефону  
+7 (495) 204-13-42**

**БИЗНЕС  
журнал**  
PARTNER@B-MAG.RU

Организатор:



Информационный  
правовой партнер:



При участии:



# РЕЙТИНГ 600 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ РОССИИ RAEX 600 Коммерсантъ

27 сентября 2017 г., Москва

## XIII ЕЖЕГОДНЫЙ ФОРУМ КРУПНОГО БИЗНЕСА КТО СОЗДАЕТ ЭКОНОМИКУ РОССИИ

Среди ключевых тем:

- Границы экономического суверенитета: тотальное импортозамещение или импортнезависимость стратегических отраслей.
- Перспективные направления модернизации: баланс между масштабом и эффективностью инвестиций.
- Стимулирование инвестиционной активности бизнеса: подходы государства и потребности предпринимателей.
- Источники и инструменты финансирования технического обновления.

16+

На правах рекламы

# RAEX 600

[www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)

# БИЗНЕС журнал

БИЗНЕС-ЖУРНАЛ —  
ТЕПЕРЬ ПО НОВОМУ АДРЕСУ:

[WWW.BIZMAG.ONLINE](http://WWW.BIZMAG.ONLINE)



> [НОВОСТИ](#)

> [КОММЕНТАРИИ](#)

> [ЦИФРОВЫЕ  
ВЕРСИИ ЖУРНАЛА](#)



16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012  
РЕКЛАМА

[bizmag.online](http://bizmag.online)