

#4 (229) 2015

WWW.B-MAG.RU

БИЗНЕС журнал

Самый большой тираж среди деловых журналов России по данным Национальной тиражной службы за 2014 год

ЗАГРАНИЦА СТАНОВИТСЯ ДАЛЬШЕ

СКОЛЬКО ТУРОПЕРАТОРОВ
ПЕРЕЖИВЕТ ЛЕТНИЙ СЕЗОН

34

ЗАЧЕМ ОСНОВАТЕЛЬ
КОМПАНИИ «ЛЕПТОН»
ОЛЕГ КАЗАНЦЕВ РВЕТСЯ В КОСМОС

20

КАК ШТЕФАН ДЮРР ПРОМЕНИЛ
ФЕРМУ В ГЕРМАНИИ
НА АГРОХОЛДИНГ В РОССИИ

30

ПОЧЕМУ В РОССИИ ПЛОХО
РАБОТАЕТ ПАТЕНТНАЯ СИСТЕМА
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

46

ISSN 1819-267X



9 771819 267007 15004 >



15 апреля, Астрахань
Национальная премия
«Бизнес-Успех»

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

**Пройдите электронную регистрацию
 для бесплатного участия в деловой программе до 15 апреля
премиябизнесуспех.рф**

Информационный
 партнер



Общественная палата
 Российской Федерации
 CIVIC CHAMBER OF THE RUSSIAN FEDERATION



0+

ГРУППА

ПОДДЕРЖКИ

ДМИТРИЙ
ДЕНИСОВ

Видимо, главной темой апреля в стране станет малый бизнес: у экономических властей в их антикризисных метаниях наконец дошли руки до «малышей», численность которых в последние три года заметно сокращалась. На начало апреля запланирован Госсовет по этой теме, и даже есть информационная утечка: помимо прочего речь пойдет о создании органа с широкими полномочиями, который станет отвечать за развитие малого бизнеса и подчиняться напрямую правительству; сформировать его якобы собираются на основе Агентства кредитных гарантий и МСП Банка.

Прознав про это, я пережил приступ дежавю. За последние двадцать пять лет функцию поддержки малого бизнеса неоднократно выделяли и передавали «чрезвычайному и полномочному» органу, а потом вдруг забирали и сливали в какое-нибудь менее узкоспециализированное ведомство.

Был у нас Комитет по малому предпринимательству, который недолго пожил в 1991-м, поскольку его вместе с обязанностью поддерживать поглотил Государственный антимонопольный комитет. Потом решили учредить отдельный Госкомитет по поддержке и развитию предпринимательства, но и его век тоже оказался недолг: антимонопольщики снова взяли свое, хитро реорганизовавшись в Министерство по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства. И так до нескольких раз. В 2005 году в ходе административной реформы в статусе главного «поддержанта» надолго утвердилось Минэкономразвития. В 2008-м к малому прибавили средний бизнес, и получился довольно размытый адресат поддержки, ставший известным под аббревиатурой МСБ.

Поддержка малого бизнеса, к слову, — любимое занятие для чиновников самых разных уровней. Оно и понятно: тема выигрышная (по опросам «Левада-центра», к малому бизнесу положительно относится 81% населения — не то что к крупному!), а в последние десять лет еще и довольно щедро финансируемая государством. В аппаратно-бюрократическом смысле малый бизнес в России давно пошел по рукам: число поддерживающих его на разные лады ведомств поражает воображение. За пределами Минэкономразвития функции поддержки МСБ размазаны тонким слоем по многим организациям. В федеральных министерствах есть соответствующие

ведомственные целевые программы, отделы и координаторы. Полная свобода творчества по созданию специальных институтов — на уровне субъектов федерации. В 2012 году система поддержки МСБ в одной только Москве насчитывала 75 (!) различных организаций со штатом почти в 1,3 тыс. сотрудников (с тех пор, правда, систему сильно упростили и сделали более компактной). Работа по пробиванию федеральных денег на поддержку МСБ в субъектах идет бойко. Процедура такая: регион расписывает программу, указывает бюджет, обещает софинансирование со своей стороны (в среднем по стране — в размере 25%) — и Минэкономразвития как распорядитель средств дает по конкурсу деньги. За три года (2011–2013) на региональные программы поддержки малого бизнеса государство выделило в общей сложности 79 млрд рублей. На освоении этих средств в регионах сформировался мощный корпус «поддержантов» всего малого и среднего.

Возникает вопрос: насколько созданная система поддержки эффективна? Любопытный штрих (не поленился специально подсчитать): из выделенных за три года 79 млрд рублей регионы по факту потратили 39,4 млрд, то есть половина денег на поддержку МСБ оказалась невостребованной. Выходит, даже в таком принципиально важном для любой бюрократической структуры деле, как освоение средств, система не справляется? Или главная потребность малого бизнеса вовсе не в деньгах?

Лично для меня важно другое. Даже при наличии всей этой многочисленной группы поддержки на федеральном и региональном уровнях малый бизнес за последние годы то и дело нес чувствительный урон по линии госрегулирования. Примеров множество, но самый красноречивый — повышение страховых взносов для индивидуальных предпринимателей с начала 2013 года. Один федеральный закон (243-ФЗ) — и количество ИП в стране сократилось за полгода почти на 600 тысяч (то есть на 20%). И вся «поддержантская рать» не смогла задействовать свой лоббистский ресурс, чтобы не допустить принятия закона в таком виде. Пыталась — но не смогла.

Так что создание нового «министерства всего малого» вполне можно приветствовать, если оно сумеет взять на себя роль суперлоббиста малого бизнеса. И при этом даже не важно, какими суммами поддержки оно будет ворожать.

БЖ

Содержание

8 ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

ОБЛАКО МНЕНИЙ

12 ПИК НЕГАТИВА

Минувший месяц в ключевых темах и высказываниях.

АГРОПРОМ

14 ГЛОБАЛЬНОЕ ПОТЕПЛЕНИЕ

В России твердо решили развивать тепличную отрасль. Импорт овощей закрытого грунта достигает 80%, тепличные мощности обветшали. В Минсельхозе постановили, что страна должна удвоить площадь теплиц. Однако реалии рынка и условия для инвесторов — далеко не тепличные.



ЧАСТНЫЙ КОСМОС

20 СНОВА НА ОРБИТЕ



Выходец из авиакосмической индустрии Олег Казанцев по себе знает: работать на космос — адреналиновое занятие. Первые несколько лет основанная им компания разрабатывала космические приборы на чистом энтузиазме. Зато сегодня звездные датчики и гиперспектральные камеры НПО «Лептон» уверенно прописались на околоземной орбите.

26 НЕБЕСНЫЙ КАПИТАН

В ближайшие пять лет американская компания Planetary Resources начнет коммерческую разработку недр астероидов. Не существующая пока индустрия может принести ее первооткрывателям



триллионы долларов. Проектом руководит знаменитый инженер и предприниматель Питер Диамандис, с чьей легкой руки пятнадцать лет назад в пилотируемую космонавтику впервые полились частные деньги.

ИГРОКИ

30 НА РУССКОЙ НИВЕ



Как потомственный немецкий фермер Штефан Дюрр продал семейную ферму в Германии, чтобы построить один из крупнейших в России агрохолдингов, занимающихся молочным животноводством.

СТАРТАП-КЛУБ

42 УРОКИ ВОЖДЕНИЯ

Основатели петербургской компании eZWay Игорь Павлов



и Константин Митриченко учат безопасной езде с помощью «умного» гаджета, формируют вокруг своей разработки сообщество автомобилистов и рассчитывают в конце концов заинтересовать страховщиков идеей «умного» страхования.

МАЛЫЙ БИЗНЕС

46 ЭВОЛЮЦИЯ ПАТЕНТА

Бизнес на основе патента, приобретение которого освобождает от необходимости платить большую часть налогов, во всем мире считается наиболее простой и массовой формой предпринимательства. В России этот налоговый спецрежим совершенствуют много лет, однако усилия законодателей дают весьма скромный результат. Что не так?

СТРАТЕГИИ

34 ИГРА НА ВЫЛЕТ

По мотивам событий на российском рынке выездного туризма можно снять фильм-катастрофу. Как и полагается, он будет про безумство храбрых, козни злодеев, недальновидность властей и разнообразные фатальные стечения обстоятельств. Спасутся ли герои — операторы рынка? Развязку сюжета мы увидим уже в ходе этого летнего сезона.

ВСЕ МАТЕРИАЛЫ
НОМЕРА ДОСТУПНЫ
НА НАШЕМ САЙТЕ



[www.b-mag.ru/
themes/bm-4-2015/](http://www.b-mag.ru/themes/bm-4-2015/)



РЫНОК

50 ЭКСПРЕСС НА ТИХОМ ХОДУ

Рынок экспресс-доставки, обслуживающий интернет-торговлю, еще совсем недавно несся на всех парах и был открыт для новичков и экспериментов с форматами. В начале 2015 года сработал стоп-кран: спад оборотов e-commerce аукнулся «прореживанием» рядов мелких курьерских компаний и обострением конкуренции.

ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ

56 ПОРЯДОК В ЛОББИ

Нужен ли России закон о регулировании лоббистской деятельности, чтобы лоббировать интересы бизнеса цивилизованно? — задается в своей колонке вопрос Владимир Сенин, президент Ассоциации менеджеров.



ЛЕКТОРИЙ

58 ЕДИНОЖДЫ СОЛГАВ

Необходимость выживать в кризис заставляет сотрудников менять модели поведения, а компании — чаще прибегать к корпоративной лжи. О том, чем это может грозить бизнесу, — в открытой лекции профессора Александры Кочетковой.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

62 РАЗРОЗНЕННЫЕ ВАГОНЫ

Либерализм предписывает создавать конкуренцию и разрывать технологические цепочки даже там, где технически необходимо единство. Между тем разрушение сложных систем неизменно ухудшает их эффективность — уверен «знаток» Анатолий Вассерман.

ПРИГЛАШЕННЫЙ БИЗНЕС-РЕДАКТОР

К работе над каждым выпуском «Бизнес-журнала» редакция привлекает представителей делового и научного сообщества в качестве «приглашенных редакторов». Они на общественных началах участвуют в обсуждении тематического плана, консультируют авторов, готовят небольшие рецензии на публикации и пишут собственные колонки. Редакция полагает, что такая внешняя экспертиза повышает экспертный уровень статей и помогает изданию не отрываться от реальности.

Над этим выпуском «Бизнес-журнала» бок о бок со штатными сотрудниками в роли приглашенного бизнес-редактора трудился Владимир Сенин. Редакция благодарит его за ощутимый интеллектуальный вклад в номер, который читатель держит в руках.



ВЛАДИМИР СЕНИН

президент Ассоциации менеджеров, заместитель председателя правления Альфа-Банка

ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

65*

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

ИТ

ПО ДОРОГЕ С ОБЛАКАМИ

Аббревиатуры вроде SaaS, IaaS и PaaS постепенно перестают быть достоянием одних лишь айтишников и входят в повседневный обиход бизнеса, который все больше осознает выгоды от пользования облачными сервисами.

МАЛАЯ ОБЛАЧНОСТЬ

Основной потребитель облачных решений в России сейчас — компании малого и среднего бизнеса, что вполне объяснимо: они более мобильны, быстрее, чем крупные корпорации, принимают решения, для них более очевидна выгода от использования облачной инфраструктуры.

ФАКТОРИНГ

НА ВСЕ ТРИ СТОРОНЫ

Российские факторинговые компании обеспечили в прошлом году финансовое сопровождение 9 млн поставок. За каждой стоит внушительный комплект документов, которые нужно готовить,

пересылать, обрабатывать, хранить. Не пора ли перевести весь этот бумажный документооборот на цифровые технологии?

НЕДВИЖИМОСТЬ

ЗАВОД НЕ КОНЧИЛСЯ

Большинство промзон в городской черте рано или поздно меняет свой профиль: производство переезжают, а на их месте возникает новая среда. Многим российским городам еще только предстоит пройти через этот болезненный процесс. Каков российский и зарубежный опыт?

АВТОДЕЛО

МАСТЕР ПЕРЕВОПЛОЩЕНИЙ

Автопроизводители любят подчеркивать утилитарность своих коммерческих автомобилей уже в самом названии. Вот и Volkswagen Crafter в переводе с английского — «ремесленник», «мастерской». Посмотрев на этого честного работягу, «Бизнес-журнал» решил отправить его для бизнес-тест-драйва в настоящее пекло — на одну из линий маршрутного такси.



Автор обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» — Игнат Филиппов, графический дизайнер в сферах брендинга, айдентики, веб-дизайна, упаковки и рекламы, а также предводитель дизайн-бэнда имени себя (сайт — www.ignacio.ru).



Учредитель и издатель: ЗАО «Бизнес журнал»

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

Генеральный директор: Юрий Калашнов

Директор по рекламе: Наталья Дергаченко

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

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

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

PR-менеджер: Ксения Салюкова / pr@b-mag.ru

Главный редактор: Дмитрий Денисов

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

Литературные редакторы: Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштейн, Татьяна Шакирова

В номере использованы фотографии TACC, Dreamstime.com, iStockPhoto



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

Подписной индекс по каталогу «Роспечати» — 82414

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

Адрес редакции: 125375, Москва, ул. Тверская, д. 7

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

Для лиц старше 16 лет / Цена свободная

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

Синим цветом выделены субъекты Российской Федерации, где распространяются региональные версии «Бизнес-журнала», зеленым и светло-зеленым — регионы, где выходит федеральная версия журнала. При этом в регионах, отмеченных зеленым цветом (Москва и Московская область, Республика Татарстан, Волгоградская, Нижегородская, Ростовская и Самарская области), журнал распространяется как по подписке, так и через крупные центры деловой жизни (см. раздел «Распространение» на сайте журнала), а в регионах, закрашенных светло-зеленым цветом, — только по подписке.



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

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ЗАО «Бизнес журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Санкт-Петербург*	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симихин	ООО «Аллея»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Алтайский край*	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Краснодарский край	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «НьюМэн»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край*	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Воронежская область	Воронежский бизнес-журнал**	ПИ № ТУ 36 — 00462 от 09.12.2014	Людмила Стряпцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Иркутская область	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -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
■ Омская область*	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «РЕГИОН-ПРЕСС»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Орловская область*	Бизнес-журнал. Орел	ПИ № ТУ 57 — 00281 от 23.03.2015	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Евгений Мануйлов	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область*	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шилтенко	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	Виктория Аввакумова	ООО «Тренд-Сеттер»	Тюмень, ул. Максима Горького, 76
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киртбая, 20

* — в апреле в регионе распространяется федеральная версия «Бизнес-журнала»

** — в апреле с подзаголовком «Бизнес-журнал. Черноземье» распространяется также в Курской, Липецкой и Тамбовской областях

КАК ЭКОНОМИТЬ НА ТОВАРАХ И УСЛУГАХ для бизнеса каждый день?

Средняя экономия
2580 рублей в месяц =
2 месяца обслуживания
в Альфа-Банке*

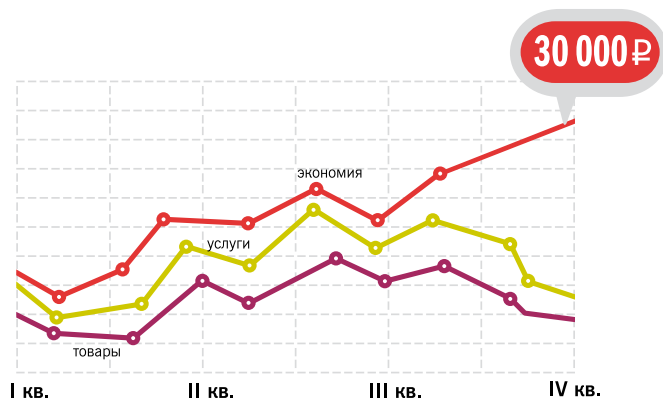


* По Пакету услуг «Электронный»
или «Торговый».

КЛУБ КЛИЕНТОВ для БИЗНЕСА



До 30% – скидки у партнеров



Экономия в год более **30 000 рублей**



Более **1000 партнеров** по всей России

Откройте расчетный счет и
получайте скидки на товары
и услуги у партнеров банка!

+7 (495) 755-58-58 | 8 (800) 100-77-33 | alfabank.ru

Скидки предоставляются компаниями-партнерами, не суммируются с другими скидками и специальными предложениями, а также не выплачиваются в денежном эквиваленте. АО «АЛЬФА-БАНК». Ген. лицензия Банка России № 1326. Реклама



Альфа-Банк

Для Вашего бизнеса

Именной указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

А-Я

Автолайн.....	76
Агриконсалт.....	33
Ай-Техо, ГК.....	66
Акашкин Сергей.....	67
Аллен Пол.....	28
Анекс Тур.....	39
Артан.....	76
Асент Трэвел.....	35
Ассоциация «Теплицы России».....	16
Ассоциация компаний интернет-торговли.....	50
Ассоциация туроператоров России.....	36
Ассоциация факторинговых компаний.....	71
Барзыкин Юрий.....	38
Библио-Глобус.....	39
Болотов Александр.....	73
Василенко Александр.....	67
Великолукский молочный завод.....	33
Вернов Виктор.....	70, 71, 72
Верса.....	34
Воробьев Владимир.....	36, 39
Всероссийский союз страховщиков.....	38
ВТБ Факторинг.....	71, 72
Галаев Алексей.....	65, 68
Галицкий Сергей.....	14
Гамов Илья.....	18
Гарусев Максим.....	66, 68
Голикова Татьяна.....	13
Голохвастов Андрей.....	33
Гордеев Алексей.....	31
Горнунов Борис.....	16, 17, 18
Данон.....	33
Даурия Аэропейс.....	24
Деловой профиль, АКГ.....	46, 48
Детков Николай.....	16
Диамандис Питер.....	26-29
Дюрр Штефан.....	30-33
Жуков Алексей.....	52, 53
Захаренко Максим.....	66, 69
Зеленов Сергей.....	46, 47, 48
Золкин Геннадий.....	72
Иванов Сергей.....	24
ИнтАэр.....	34
Интурист, НТК.....	39
Инякин Владимир.....	70
Казанцев Олег.....	20-24
Капацкая Наталья.....	52
Капитал Тур.....	36
Карлин Александр.....	39
Кичатов Алексей.....	52
Клаудсол.....	65, 68
Клепач Андрей.....	13
Колодяжный Владимир.....	70, 72
Колокольников Денис.....	74
Косарев Геннадий.....	36
Красный Восток Агро.....	33
Куренков Александр.....	66, 68
Лабиринт.....	34
Лайф Факторинг.....	70, 71, 72
Ларионова Наталья.....	47, 48
Лептон.....	20-24
Литинецкая Мария.....	74
Луидор.....	76
Людковский Денис.....	50, 52
Магнит.....	14
МаксиПост.....	51, 52, 53, 54
Малнова Анастасия.....	74
Мартынов Дмитрий.....	70, 71, 72
МГТС.....	66, 68
Мегаполис Турс.....	35
Медведев Дмитрий.....	38
Металлинвестбанк.....	70

Метриум Групп.....	73, 74
Мешалкин Владимир.....	65, 68, 69
Митриченко Константин.....	42-45
Михеева Лидия.....	38
МИЭЛЬ — Коммерческая недвижимость.....	73
Могилатова Ирина.....	74
МойСклад.....	66, 68
Молвест.....	33
Московский агрокомбинат.....	15, 18
Московский кредитный банк.....	70
Мостревел.....	35
Мусатов Антон.....	71, 72
Набиуллина Эльвира.....	13
Натали Турс.....	36, 39
Национальный союз производителей молока (Союзмолоко).....	32
Нева.....	34
Негодяев Сергей.....	67, 69
НОК.....	71
НЭО-Центр.....	31, 33
Облакотена.....	66, 69
Окунев Михаил.....	70
ОПОРА России.....	46
Павлов Игорь.....	42-45
Пегас Туристик.....	39
Пейдж Ларри.....	29
Плигин Владимир.....	12
Пол Аллен.....	20
Почта России.....	50, 53
Прыгин Алексей.....	51, 52, 53, 54
Путин Владимир.....	12, 30, 36
Рахимбердиев Аскар.....	66, 68
Решетникова Тамара.....	16, 17
РЖД, ОАО.....	12
Робу Юрнеллиу.....	71
Рожнова Лариса.....	46, 47, 48
Романьоли Ирина.....	52, 53
Российский союз туриндустрии.....	36
Русмолоко.....	33
Русская Факторинговая Компания.....	70
Сабиров Александр.....	14, 17, 18
Салженикин Александр.....	16, 18
Сафонов Олег.....	39
Семенов Михаил.....	79
Семкин Виктор.....	14, 15, 17, 18
Сервионика.....	66, 69
Сецная Вера.....	74
Силуанов Антон.....	13
Собянин Сергей.....	13
Соколов Игорь.....	16
Солвекс-турне.....	34
СПСР-Экспресс.....	52, 53
Спутник.....	24
Старкова Евгения.....	74, 75
Столичные овощи, УК.....	16
Стржалновский Владимир.....	36
Стулов Александр.....	69
Таганов Дмитрий.....	73
Тепличные технологии роста.....	18
Технологии роста.....	16, 17
Тищенко Андрей.....	68
ТрансКапиталБанк.....	70, 71
Тюрина Ирина.....	38
Фабрика Овощей, УК.....	14, 17
ФИТО.....	16
Фонд развития интернет-инициатив.....	67
Хуснуллин Марат.....	74
Чичваркин Евгений.....	12
Шевченко Дмитрий.....	71
Шикинов Александр.....	65, 67, 68
Ширманов Александр.....	67
Шмидт Эрик.....	29
Шохин Александр.....	13
Шпилько Сергей.....	36

Шторгин Сергей.....	46
ЭкоНива.....	30-33
Эр-Стайл.....	65, 68, 69
Южный Крест.....	34
Южный, агрокомбинат.....	15
ЮниКредит Банк.....	72
Юнимилк.....	33
Юргенс Игорь.....	37
Якунин Владимир.....	12
Яхина Ирина.....	67, 68

A-Z

Alibaba Group.....	54
AliExpress.....	54
Apple.....	44
China Smart Logistics.....	54
Cisco.....	44
City Express.....	51, 52
Constellation Communication.....	27
Coral Travel.....	39
DPD.....	52
Elastec/American Marine.....	28
EMS Russia.....	50
eZWay.....	42-45
Global Learning.....	28
Google.....	28, 29
GVA Sawyer.....	73, 74, 75
Hitachi Data Systems.....	67, 68
Hotelplan.....	35
Human Longevity.....	29
J'son & Partners Consulting.....	51
Kuoni.....	35
Lamoda.....	51
MANGO OFFICE.....	65, 67, 68
Masten Space Systems.....	28
Microsoft.....	20, 29
Mojave Aerospace Ventures.....	20
MR Group.....	74
Nokia.....	28
Ozon.....	50
Parallels.....	66, 67
Planetary Resources.....	26, 29
Pony Express.....	52, 53, 54
Prostor Capital.....	67
Qualcomm.....	28, 29
Riverbed Technology.....	69
RRG.....	74
Sapato.....	50
Scaled Composites.....	26
SpaceX.....	20
STONE HEDGE.....	74
Thomas Cook.....	35
TUI.....	35
TWEED.....	74
United Travel.....	36
Veeam Software.....	67
VKO.....	35
VMware.....	67
WD.....	68
Wildberries.....	51



www.b-mag.ru/index

GAZON NEXT

МЕНЯЕТ ВСЁ

City*



кредит и лизинг 10%**

20 тыс.км
МЕЖСЕРВИСНЫЙ ИНТЕРВАЛ

3 года
(150 000 км) ГАРАНТИЯ

5 тонн
ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ

8 ЛЕТ ГАРАНТИИ***
ОТ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ

Представляем новую модель – грузовик City с меньшим диаметром колес, меньшей погрузочной высотой и радиусом разворота, идеально приспособленный для доставки грузов на городских и междугородних маршрутах. GAZON NEXT – новый российский автомобиль с высокой функциональностью и низкой стоимостью владения, с европейским уровнем надежности и комфорта, с одним из лучших показателей безопасности в своем классе, идеально приспособленный для российских дорог и бездорожья.

ZF
Рулевое
Сцепление
Амортизаторы

WABCO
Тормоза, ABS, ASR, EBD

SPICER
Карданная передача

8-800-700-0-747 **azgaz.ru**
(звонок по России бесплатный)

* Сити. ** Компания-партнер ООО «Элемент Лизинг». Все расчеты осуществляются в рублях РФ. Удорожание 10% в год возможно при условиях: срок лизинга 12-36 мес., первоначальный взнос 25-30% от стоимости автомобиля, график платежей дигрессия. В зависимости от персональных условий финансирования договором финансовой аренды (лизинга) могут быть предусмотрены комиссии. Суммы страховых премий (КАСКО, ОСАГО) в отношении предмета лизинга, стоимость ремонта и технического обслуживания автомобиля, суммы административных штрафов, транспортного налога и иных обязательных сборов в соответствии с законодательством РФ Лизингополучатель оплачивает самостоятельно. Данная информация не является публичной офертой. Возможны иные варианты расчетов. Условия действительны на 15.03.2015 г.
Банк-партнер ООО «Русфинанс Банк». Данная ставка отражает затраты клиента на покупку автомобиля в кредит на основных условиях программы при одновременном субсидировании официальным дилером «ГАЗ» розничной цены автомобиля. Основные условия программы: тариф «Акция ГАЗ СТ2», кредит в рублях, срок 24 мес., первоначальный взнос от 30% стоимости автомобиля, процентная ставка в кредитном договоре 19,4%, в сумму кредита включены страховые премии по КАСКО, страхованию жизни и здоровья за весь срок действия кредитного договора. Кредит предоставляется ООО «Русфинанс Банк» лицензия ЦБ РФ №1792 от 13.02.2013. Требования, предъявляемые к заемщику, решение о выдаче кредита или отказе в выдаче кредита определяются банком-партнером, подробности на сайте www.rusfinancebank.ru. Не является публичной офертой. Условия действительны на 15.03.2015 г. *** Для кабины.



ОБЪЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДОТАЦИЙ В 2014 ГОДУ

ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА КРЫМА И СЕВАСТОПОЛЯ

124,7 МЛРД Р

ДОТАЦИЯ НА ЗАКУПКУ ИМПОРТНЫХ ЛЕКАРСТВ

16,3 МЛРД Р

СУБСИДИРОВАНИЕ РОССИЙСКОГО КИНО

5,3 МЛРД Р

Государство подбило смету финансовой поддержки Крыма и Севастополя, сообщает РБК со ссылкой на собственный источник в Минфине. Львиную статью расходов заняла так называемая «бюджетная балансировка», то есть финансирование текущих расходов полуострова. Около 90 млрд рублей было направлено на выплату зарплат бюджетникам, содержание учреждений, покрытие дефицита бюджета Пенсионного фонда, осуществление социальных выплат. Остальные средства ушли на обеспечение Крыма электроэнергией, теплом и водой, а также на строительные и транспортные нужды, образование, налаживание работы почты и поддержку занятости.

ДИНАМИКА РОССИЙСКОГО АВТОРЫНКА

-49% **-40%**

2009 ГОД

2015 ГОД (прогноз)

Глубина падения авторынка в 2015-м может быть сопоставима с кризисным 2009 годом, опасаются отраслевые эксперты. В феврале фактическое сокращение спроса составило 37,9%, сообщает Ассоциация европейского бизнеса. Обвал рынка вызвал уход из России крупнейших автомобильных марок: как объявил концерн General Motors, до конца 2015 года рынок полностью покинет Opel, а Chevrolet минимизирует свое присутствие. Неважно обстоят дела и у автодилеров. По словам президента Российской ассоциации автодилеров Владимира Моженкова, в течение ближайших 9 месяцев может закрыться до тысячи дилерских предприятий — это почти 25% от общего числа.

ОТТОК КАПИТАЛА ИЗ РОССИИ

ФЕВРАЛЬ 2015 ГОДА

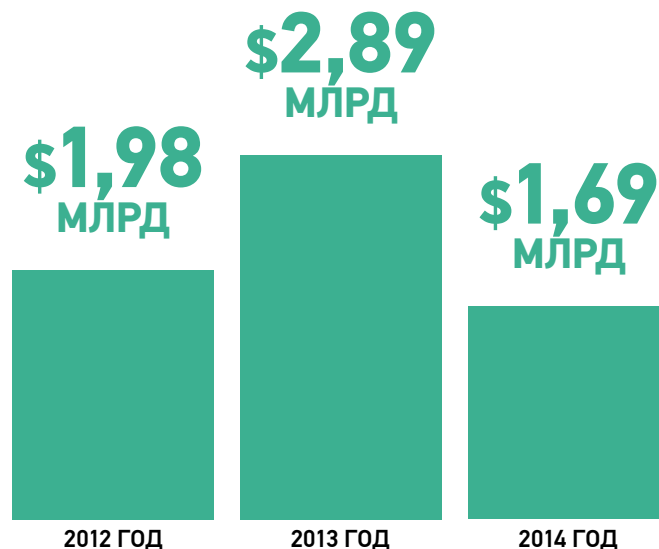
\$15 МЛРД

ЯНВАРЬ 2015 ГОДА

\$9 МЛРД

Чистый отток капитала из России ускоряется: с начала года из страны утекло уже \$24 млрд, сообщается в отчете Внешэкономбанка. По словам главы Минэкономразвития Алексея Улюкаева, по итогам года отток капитала составит около \$115 млрд. Согласно прогнозу Центра развития НИУ ВШЭ, правительство слишком оптимистично оценивает этот показатель, и чистый отток капитала из России в 2015 году достигнет не менее \$135 млрд. Среди причин, по которым капитал утекает из страны, лидирует сохранение санкционного режима.

ВЕНЧУРНАЯ ЭКОСИСТЕМА РОССИИ



Центр технологий и инноваций PwC совместно с РБК подвел итоги развития венчурной индустрии в России в 2014 году. Обороты венчурной экосистемы, включая венчурные сделки, выходы, гранты и инвестиции в инфраструктуру, сократились по сравнению с 2013 годом на 71%. Однако есть и позитивные тенденции. Так, на 30% вырос объем инвестиций на посевной стадии венчурных проектов. Заметно увеличилось также количество выходов инвесторов из проинвестированных компаний — почти на 43%. По мнению экспертов, это свидетельствует о росте устойчивости венчурной индустрии.

БАНК МОСКВЫ

294,81 млрд Р

ТРАСТ

129,0 млрд Р

МОСОБЛБАНК

117,0 млрд Р

ТРАТЫ НА САНАЦИЮ КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ

Финансирование санации банков в России является избыточным, считает Совет финансовой стабильности G20. В 2011-2013 годах ЦБ РФ отозвал лицензии у 127 банков, десять подпали под санацию. При этом существующий механизм финансового оздоровления банков предполагает санацию через кредиты ЦБ: инвестор, покупающий «плохой» банк, получает кредит на десять лет по ставке, существенно ниже рыночной. Совет финансовой стабильности рекомендует привлекать к санации не только инвесторов, но и кредиторов — например, принуждая их оставлять в банке свои средства. Как сообщает Агентство страховых вкладов, сейчас обсуждается внесение соответствующих изменений в законодательство.

ИНДЕКС «ГОСУДАРСТВ-НЕУДАЧНИКОВ»-2015

1-Е МЕСТО Венесуэла

4-Е МЕСТО Украина

7-Е МЕСТО Россия

Bloomberg составил индекс «государств-неудачников» — стран с самой неблагоприятно развивающейся экономикой. В основу Misery Index легла оценка уровня безработицы и изменения в индексе потребительских цен. Базой для исследования стала 51 страна мира, включая Еврозону. Россия попала в верхнюю десятку антирейтинга, набрав 20 баллов «неудачливости» из ста возможных. Лидирует с большим отрывом Венесуэла — по подсчетам Bloomberg, ее экономика набрала 85 из 100 баллов.



КЛАССНОСТЬ НОМЕРА	СТОИМОСТЬ (РУБ.) ЗА 24 ЧАСА
Эконом	2 000
Стандарт	2 300
Стандарт улучшенный	2 800
Люкс	3 400
Люкс улучшенный	4 200
Люкс улучшенный экстра	4 500
Люкс улучшенный премиум	4 800
Люкс улучшенный СЕМЕЙНЫЙ	5 500

В Москву по антикризисным ценам

Трансфер до гостиницы, ресторан, сауна, боулинг
www.zamokvmoskve.ru
м. ШИПИЛОВСКАЯ, тел.: 8 (800) 234-95-25 звонок бесплатный

ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ РОССИИ

(ЯНВАРЬ 2015 ГОДА)

ЭКСПОРТ

-26,5%

Профицит внешней торговли в России сократился в январе 2015 года на 15%, составив \$15,9 млрд. Об этом говорят данные мониторинга Минэкономразвития. Министерство зафиксировало падение объемов как экспорта, так и импорта товаров. При этом сильнее всего пострадала торговля со странами СНГ: ввоз товаров в эти страны сократился на 30,1%

ИМПОРТ

-36,9%

до \$12,6 млрд, вывоз из них в Россию — на 37% до \$1,6 млрд. Наибольшие потери в торговле со странами дальнего зарубежья понесла категория продовольственных товаров (падение на 41,9%), текстильных изделий и обуви (на 39,2%) и химической продукции (на 35,3%).

КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА

(ЯНВАРЬ 2015 ГОДА)

ОБЩИЙ ОБЪЕМ
ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ

-25%

КРЕДИТЫ МАЛОМУ
И СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ

-38%

По итогам 2014 года российский рынок кредитования нефинансового сектора продемонстрировал скромный рост на 6,4%, подсчитали в МСП-банке. Однако первые месяцы 2015 года стали периодом сильного «кредитного сжатия». Особенно опасно, что на фоне снижения темпов выдачи кредитов растет доля просрочки, а кредитные портфели банков становятся менее устойчивыми.

ПРОГНОЗ НЕФТЕДОБЫЧИ В 2035 ГОДУ

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ДОБЫЧИ
В РОССИИ

-10%

+103%

ДОБЫЧА В ВОСТОЧНОЙ
СИБИРИ И НА ДАЛЬНЕМ
ВОСТОКЕ

Согласно консервативному сценарию Энергостратегии России, к 2035 году в стране произойдет плавный спад добычи нефти с нынешних 525 млн тонн до 476 млн тонн. Этот сценарий воплотится в жизнь при сохранении низких цен на нефть и отсутствии изменений в текущем режиме налогообложения нефтяных компаний. Падение добычи коснется в основном действующих месторождений. Вместе с тем будет наращиваться добыча трудно извлекаемых ресурсов, а также увеличиваться количество шельфовых проектов. В приоритете остаются месторождения Восточной Сибири и Дальнего Востока: по словам министра энергетики России Александра Новака, в ближайшие 20 лет можно ожидать удвоения добычи нефти в этих регионах.

РАСЧЕТЫ 24/7

ЧАСА ДНЕЙ
В НЕДЕЛЮ

С Банком Авангард в любой, даже выходной или праздничный день, Вы можете:

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

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



ИНТЕРНЕТ-БАНК

Подключение и обслуживание – **бесплатно**



эмиссия карт, зачисление зарплат – **бесплатно**
кредит на зарплату – **14%** годовых



до 50 млн руб.
на срок **до 65 дней**
ставка **от 14%** годовых*



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



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

*В зависимости от срока кредитования: за 7 дней – 14% годовых, с 8 по 14 день – 19% годовых, после 14 дней – 23% годовых.

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

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

КРУГЛОСУТОЧНО ОТВЕЧАЕМ НА ВАШИ ВОПРОСЫ ПО ТЕЛЕФОНАМ:

(495) 737 73 23 |

(812) 449 44 49 |

8 (800) 555 99 93

Москва

Санкт-Петербург

звонок по России бесплатный

Более 300 офисов
в 75 городах

www.avangard.ru

БАНК АВАНГАРД

ПИК НЕГАТИВА

МИНУВШИЙ МЕСЯЦ В КЛЮЧЕВЫХ ТЕМАХ И ВЫСКАЗЫВАНИЯХ

ЗАКУПКА
ДЕОФШОРИЗАЦИЯ

ВЛАДИМИР ЯКУНИН, ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД», ВЫСТУПАЯ ПЕРЕД СТУДЕНТАМИ СПБГУ С ЛЕКЦИЕЙ «ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И КАПИТАЛИЗМ», 17.03.2015 (ЦИТИРУЕТСЯ ПО РЕСУРСУ ZNAK.COM)

Глобализация — это процесс гегемонии победивших в холодной войне Соединенных Штатов... Лишение национальной идентичности имеет конечную цель. Это «чипизация» человечества... Глобализация лишена нравственности. Коррупция является неотъемлемой частью глобализации.

ВЛАДИМИР ЯКУНИН, ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД», ВЫСТУПАЯ НА КОНФЕРЕНЦИИ «ЕВРОПЕЙСКИЙ ВЫБОР: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ИЛИ РЕСУВЕРЕНИЗАЦИЯ?», 07.03.2015

Новый мировой порядок можно определить как посткапитализм. Классическая формула капитализма, описанного Карлом Марксом, была «деньги — товар — деньги». Сейчас формула — «деньги — деньги — деньги». Сегодня банки диктуют, как должна развиваться экономика.

ВЛАДИМИР ПУТИН, ПРЕЗИДЕНТ РФ, О ДЕОФШОРИЗАЦИИ, ВЫСТУПАЯ НА НЕДЕЛЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА РСПП, 19.03.2015

Нам поступает несколько тревожная информация из некоторых стран. У нас складывается впечатление, что могут быть предприняты попытки воспрепятствовать возврату капиталов в Россию. Это может быть связано с ограничением использования этих капиталов, которые находятся в иностранных юрисдикциях. Просто имейте это в виду.

ПОДДЕРЖКА
БИЗНЕСА

ВЛАДИМИР ПУТИН, ПРЕЗИДЕНТ РФ, О СВОБОДАХ ДЛЯ БИЗНЕСА, ВЫСТУПАЯ НА НЕДЕЛЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА РСПП, 19.03.2015

Дальнейшее расширение свобод для бизнеса — лучший ответ на все внешние вызовы и ограничения. Поэтому мы безусловно будем продолжать создавать максимально благоприятные условия для всех, кто готов инвестировать в отечественную экономику и промышленность, в разработку технологий и современные рабочие места.

МАЛЫЙ
БИЗНЕС

ВЛАДИМИР ПЛИГИН, ГЛАВА КОНСТИТУЦИОННОГО КОМИТЕТА ГОСДУМЫ РФ, О СВОБОДЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, 16.03.2015

С моей точки зрения, экономика, социальная структура сохранится и будет успешно развиваться в том случае, если мы действительно предпримем шаги, которые создадут свободу малого предпринимательства.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН, ОСНОВАТЕЛЬ И БЫВШИЙ ВЛАДЕЛЕЦ «ЕВРОСЕТИ», НЫНЕ — БИЗНЕС-ЭМИГРАНТ, О БРИТАНСКИХ БАНКАХ, КОТОРЫЕ СТАЛИ ТРЕБОВАТЬ ОТ СВОИХ РОССИЙСКИХ КЛИЕНТОВ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОИСХОЖДЕНИИ СРЕДСТВ И АКТИВОВ, НА СВОЕЙ СТРАНИЦЕ В FACEBOOK, 28.01.2015

Я возрадовался, как Ревенка, и подумал — вот я сто процентов отчитаюсь по всему, а что будет с теми мутными персоналиями, которые на черт знает кого купили дома и открыли компании? Я искренне рад этой проверке и надеюсь не только Великобритания, но и вся Европа прошерстит всех наших пропутинцев, чиновников и чекистов. Насколько я понимаю, инструкция банка — если что-то не так, блокировать счет.

ЖЕЛТЫЙ

ТАТЬЯНА ГОЛИКОВА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ РФ, О ПОПРАВКАХ В ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ, НА ЗАСЕДАНИИ КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ПО БЮДЖЕТУ И НАЛОГАМ, 23.03.2015

К сожалению, то, что мы видим, это не совсем сокращение неэффективных расходов. Это лишь взгляд главных распорядителей на то, что им кажется более важным и более целесообразным в рамках такого рода работы.

ЭЛЬВИРА НАБИУЛЛИНА, ГЛАВА ЦБ РФ, ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ, НА ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ, 13.03.2015

Последние данные о ситуации в экономике свидетельствуют о том, что баланс рисков остается смещенным в сторону ослабления экономики, а не ускорения инфляции... Дно экономического спада, по нашим оценкам, придется на I квартал 2016 года, после чего экономика на квартальной основе начнет расти. Это будет связано с завершением периода первичной адаптации экономики к новым условиям.

АЛЕКСАНДР ШОХИН, ПРЕЗИДЕНТ РСПП, ВЫСТУПАЯ НА ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ, 20.03.2015

Продолжительность нынешнего кризиса зависит от продолжительности и глубины санкций. Чрезмерно оптимистичных оценок нет. Надо готовиться к тому, что жить придется в условиях довольно жестких санкций, которые на самом деле не секторальные, а системные.

СЕРГЕЙ СОБЯНИН, МЭР МОСКВЫ, О РЕЗЕРВАХ ЭКОНОМИИ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ, 17.03.2015

Мы провели анализ каждого департамента и комитета, штатное расписание. Мы видим возможность сокращения общей штатной численности госслужащих на 30%.

АНТОН СИЛУАНОВ, МИНИСТР ФИНАНСОВ РФ, О СНИЖЕНИИ ДОХОДОВ БЮДЖЕТА РФ, ВЫСТУПАЯ НА БЮДЖЕТНОМ КОМИТЕТЕ В ГОСДУМЕ, 23.03.2015

Данные по состоянию на период с начала года говорят о том, что без учета разовых факторов, таких как поступившие доходы от управления нашими резервными фондами и ряд других, общий объем снижения доходов составляет сегодня 12%.

АНДРЕЙ КЛЕПАЧ, ЗАМПРЕДСЕДАТЕЛЯ ВЭБ, 20.03.2015

Отток капитала из России в феврале этого года ускорился до 15 миллиардов долларов. Это достаточно высокий уровень, учитывая, что население перестает быть активным игроком на валютном рынке.

ГОС

РУБЛЬ

АНТОН СИЛУАНОВ, МИНИСТР ФИНАНСОВ РФ, ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ, ВЫСТУПАЯ НА НЕДЕЛЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА РСПП, 19.03.2015

Особенно сложным был конец прошлого — начало этого года... Сейчас в целом мы считаем, что пик негатива пройден, и мы видим определенные моменты стабилизации. Например, в последнее время рубль укрепляется и с начала года стал одной из крепких валют.

РАСХОДЫ

ГЛОБАЛЬНОЕ ПОТЕПЛЕ



ВЕРА
КОЛЕРОВА

Несколько лет назад самый динамично развивающийся ритейлер в России — «Магнит» — начал строить собственный тепличный комплекс «Зеленая линия» в Краснодарском крае на 120 га. По меркам России, где всего 1,9 тыс. га защищенного грунта, это очень масштабный проект. Как говорил основатель и совладелец «Магнита» Сергей Галицкий, на этот шаг он пошел «от отчаяния» — из-за нехватки качественных овощей в категории «фреш». В стране очень мало крупных производителей тепличных овощей, а везти огурцы из Турции долго, к тому же это «скоропорт» со сроком годности 7-8 дней. Примеров того, как ритейлерам приходится поневоле становиться овощеводами в нашей стране, — масса. Почему сами овощеводы не торопятся закрыть объективно имеющийся спрос?

ЖИВУЩИЕ В СТЕКЛЯННЫХ ДОМАХ

Чиновники не устают говорить о том, что стране нужно минимум вдвое больше теплиц, чем имеется сейчас, и что до 2020 года необходимо ежегодно вводить по 500 га теплиц, чтобы снизить импортозависимость по несезонным овощам хотя бы до 70%. Пока даже эти довольно скромные планы видятся очень далекими от реальности.

В России твердо решили развивать тепличную отрасль. Импорт овощей достигает 80%, тепличные мощности обветшали. В Минсельхозе постановили, что страна должна удвоить площадь теплиц. Однако реалии рынка и условия для инвесторов — далеко не тепличные. Выживать, работать эффективно и развиваться способны лишь единицы комбинатов на огромную страну.

Современная теплица — высокотехнологичный объект, напигованный оборудованием. «Теплицы занимают первое место в рейтинге наиболее автоматизированных производств не только в сельском хозяйстве, но и в смежных областях», — говорит Александр Сабиров, генеральный директор «УК Фабрика Овощей» (4 тепличных комбината в разных регионах) и председатель правления Национального союза производителей овощей. Это объект для стратегических инвестиций, наукоемкая отрасль, которая может «выстрелить», если будут созданы условия для ее развития, добавляет Виктор Семкин, гендиректор «Московского агрокомбина-

НИИ



Съемка предоставлена «УК Фабрика Опощей»

та». Его предприятие — это 94 га закрытого грунта, 1,5 тыс. работников и 200 млн рублей прибыли по итогам прошлого года. Но вот с развитием не получается. «Подходим цинично: если теплица не эффективна, мы ее разбираем, — говорит Семкин. — Посмотрим, как это полугодие закончим, может, разберем еще 8 га. Все будет зависеть от эффективности». Сторонние эксперты подтверждают: комбинат систематически сокращает площадь теплиц под овощи, хотя по объемам продолжает оставаться на втором месте в России после комбината «Южный» в Карачаево-Черкессии, где «под стеклом» 144 га. «Московский» постепенно диверсифицирует бизнес — сейчас достраивает сервисно-распределительный центр площадью 17 тыс. кв. метров, в который вложен миллиард собственных средств.

Это не удивительно, ведь комбинат находится рядом с Москвой, где сельское хозяйство конкурирует с другими, более выгодными способами применения земли. Но основная причина, по словам Семкина, — в отсутствии условий для эффективного ведения тепличного бизнеса и строительства новых теплиц. В «Московском» только 15 га современных теплиц, а остальное — конструкции, которым от 35 до 40 лет. Семкин, правда, утверждает, что даже такое хозяйство

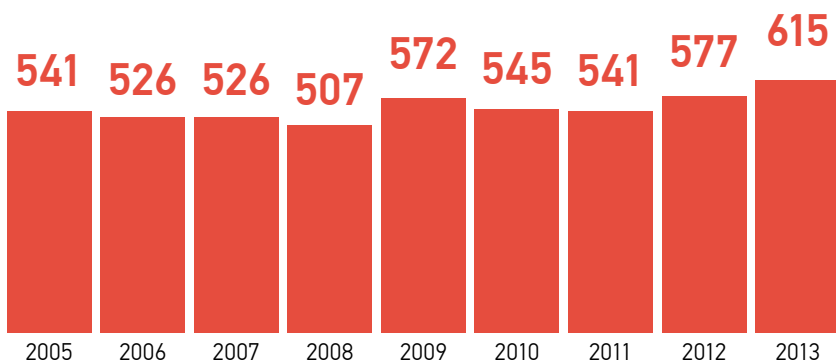
остается прибыльным, имея коэффициент рентабельности, за вычетом налогообложения и прочих расходов, 9,6%. По западным меркам, очень хороший показатель, но для того чтобы развиваться, внедрять инновации и строиться, нужна рентабельность 25-30%, считает гендиректор агрокомбината. Либо же более активное, чем сейчас, участие государства в поддержке отрасли.

Действительно, масштабной поддержки тепличной отрасли долго не оказывалось, в приоритете для Минсельхоза были молоко, свинина, птица. Без этого отрасль развивалась довольно умеренными темпами, говорит аналитик IFC Markets Дмитрий Лукашов.

Общая площадь теплиц в стране в последние годы колебалась вблизи значения в 2 тыс. га против 4,7 тыс. га в поздние советские времена. Процесс вывода из эксплуатации старых теплиц не прекращался, а новые площади не компенсировали убыли. Отрасль и по сей день находится в обветшалом и отсталом состоянии, потому что большая часть площадей — это теплицы, построенные еще в 1980-е годы; нередко там используются позавчерашним днем агротехники. Современными можно назвать от силы 20% российских тепличных комплексов

ВСЕСЕЗОННЫЙ УРОЖАЙ

ДИНАМИКА ВАЛОВЫХ СБОРОВ ОВОЩЕЙ ЗАКРЫТОГО ГРУНТА В РОССИИ, ТЫС. ТОНН



Источник: Ассоциация «Теплицы России»

сов. Новые теплицы все-таки вносят свой вклад в повышение урожайности отрасли: в прошлом году овощеводы закрытого грунта впервые преодолели планку в 700 тыс. тонн.

Официальной статистики по выводу-вводу площадей функционирующими комбинатами не существует. Крупнейшие в стране — «Южный» и «Московский» — практически не развиваются. «Южный» еще недавно принадлежал мэрии Москвы, но в 2014 году 100% акций предприятия выкупил за 70 млрд рублей банк ВТБ. «В последние три года не велось ни реконструкции, ни строительства, — говорит нынешний гендиректор предприятия Александр Салженикин, — был процесс увядания комбината». Пришла новая команда, которая стала активно сокращать издержки и выводить предприятие на рентабельность. Пока Салженикин не называет возможные инвестиции в реконструкцию и новое строительство теплиц. Сейчас идет изучение предложений на рынке и определяется приемлемая стоимость строительства: хотя бы реконструировать по 36 га в год. На рынке считают, что акционер не станет инвестировать в комбинат, так как предполагает быстро перепродать его.

Действующие комбинаты фактически не развиваются, признают и в Ассоциации «Теплицы России»: три гектара сломали — три построили, комментирует Николай Детков, главный специалист организации. Есть и «политические» тенденции, мешающие развитию отрасли. По словам Тамары Решетниковой, гендиректора компании «Технологии Роста», комбинаты еще советских времен нередко преднамеренно банкротятся, а на их месте начинается жилая застройка — особенно если они принадлежат городским администрациям. В Калужской области было несколько таких предприятий, сейчас осталось только одно. В прошлом году обанкротился из-за долгов за энергоносители Ивановский комбинат, который был практически градообразующим — 40 га и 5 тыс. сотрудников, оказавшихся на улице. Много комбинатов «советской постройки» работает еще от старых теплостанций, обеспечивающих город теплом и электричеством, поэтому у них

большие затраты на теплоэнергию, отмечает Борис Горкунов, гендиректор «УК Столичные овощи», учредитель «Новосибирского тепличного комбината».

Что касается новых проектов, то их достаточно активно заявляют по всей стране. Но не все из них «живые» изначально. По оценкам «Технологий Роста», 50 проектов заявлены и имеют высокую вероятность реализации, а на стадии получения банковского кредита или уже реального строительства из них около 20. Нельзя сказать, что это очень много в масштабах страны. Но бум в тепличной отрасли уже начался, утверждает Игорь Соколов из компании «ФИТО». Было большое оживление до того, как в 2012 году начались задержки субсидий по инвестиционным кредитам сельскому хозяйству, «в овощи» пошли инвесторы из самых разных областей. Сейчас на волне импортозамещения может возникнуть новый бум. Так, министр сельского хозяйства РФ Николай Федоров анонсировал тепличный проект сразу на тысячу га в Татарстане (это 50% от всех имеющихся в стране площадей!).

По информации минсельхоза Татарстана, турецкие инвесторы готовы вложить в проект за семь лет \$1 млрд и даже предлагают в связи с этим создать «особую экономическую зону в сельском хозяйстве». Такие масштабы вызывают у старожилов отрасли вопросы. Как считает Игорь Соколов, строить большой комбинат в одном месте — почти самоубийство. Потребуется минимум 10 тыс. квалифицированных специалистов-тепличников, да и управлять таким проектом сложно.

Одним из основных барьеров для развития отрасли всегда была высокая цена входа, так что без длинных кредитных денег здесь не обойтись. До девальвации рубля стоимость строительства составляла на 10 га примерно 1-1,5 млрд рублей, при этом средний срок окупаемости эксперты отрасли определяли в 8-10 лет. Банки обычно слабо заинтересованы кредитовать подобные проекты. Однако все же была возможность взять кредит и рассчитывать потом на субсидирование процентной ставки или воспользоваться проектным финансированием. Такое финансирование, например, получила компания «ФИТО» на строительство современных теплиц пятого поколения «Ультраклима» — первый подобный проект в стране.

Тепличный бизнес довольно сложен и с точки зрения менеджмента. По словам Бориса Горкунова, он эффективен только в том случае, если удастся достичь урожайности минимум 120 кг овощей с кв. метра в год. А добиваться этого многим не удается из-за неправильной эксплуатации оборудования и отсутствия квалифицированных кадров: агрономы-тепличники в дефиците, а агрономы открытого грунта здесь не компетентны. «Проблему с кадрами, — говорит Игорь Соколов, — наши предприятия решают так: или переманивают агрономов с других комбинатов, или нанимают голландцев и платят им по 10 тысяч евро в месяц. Ничего, приемлемые деньги, учитывая масштабы возможных бедствий или прибылей».

Борис Горкунов построил тепличный комбинат «Новосибирский» на 16 га, который на рынке многие считают одним из самых эффективных в стране (наряду с «Майским»

в Татарстане). По его собственным словам, он продает продукции на 1,1 млрд рублей в год, получает 400-500 млн рублей прибыли, держит рентабельность на уровне почти 50%, а окупить инвестиции намерен за пять лет. Для подавляющего большинства игроков отрасли такие результаты не достижимы. В чем секрет? В целом комплексе действий — начиная от усилий по реализации продукции и кончая управлением издержками. Горкунов считает, что высокоприбыльных тепличных комбинатов в стране не более пяти-шести. А средний показатель рентабельности по отрасли — 10–12%. У многих проблемы начинаются еще на этапе строительства — превышение сметы. «250 миллионов рублей за гектар теплицы — это в принципе не окупаемо, — говорит Борис Горкунов. — Должно быть не более 150 миллионов».

ОТ АРМАТУРЫ ДО ШМЕЛЯ

Продукция конкурентов из ЕС, которые держат «под стеклом» огромные площади, раньше действительно доставляла российским тепличникам много головной боли. «Весной 2012 года из Голландии приехали баклажаны, которые продавались на 20 рублей дешевле, чем у меня получалась себестоимость их производства», — вспоминает Виктор Семкин («Московский»).

Но российские производители не особенно почувствовали эффект от продовольственного эмбарго — поставщики быстро переключились на импорт из Азербайджана, Турции, Ирана и др. Лучше всего получается импортозамещать огурцы (на них в 2014-м пришлось 65% объема продукции). Сложнее — с томатами, у которых вегетационный период дольше, и они требуют больше энергии на досвечивание (если используется технология светокультуры). «Можно по пальцам пересчитать российские комбинаты, имеющие технологиче-

ские возможности выращивать томаты зимой», — говорит Тамара Решетникова («Технологии Роста»).

Тепличный бизнес сильно зависит от зарубежных технологий, оборудования и материала. Произошедшая девальвация рубля ставит отрасль в сложное положение. «Мы привезли западные технологии и оборудование, которое требует поддержки, обслуживания, импортных комплектующих узлов, и мы должны научиться их обслуживать и заменять, — говорит Александр Сабиров («Фабрика Овощей»). — Если найдем российские аналоги, то выйдем из этого кризиса». «Фабрика Овощей» построила за последние два-три года четыре комбината в разных регионах, став одним из немногих «межрегиональных» холдингов на тепличном рынке. Современная теплица — это сумма адаптированных к российским условиям технологий, многие из которых иностранного происхождения. Российский климат требует даже более сложных инженерных систем (котельного оборудования, систем управления климатом), чем в тепличном хозяйстве Западной Европы. В этой области лидируют голландские и французские инженерно-производственные компании, хотя есть и российские производители — «Агрисовгаз», «Курскпромтеплица». В капельном поливе первые на рынке — израильские компании. Котельное оборудование лучше всего — немецкое. Ну, а российские производители в основном обеспечивают «инертные» материалы — стеллажи, трубы... «Мы считаем, что отечественного сырья, материалов и технологических решений в каждом комбинате — не менее 30%. А в наших проектах и до 40%, так как мы искали отечественные аналоги», — говорит Сабиров.

Но даже российские производители металлоконструкций подчас не выдерживают конкуренции с импортом, отмечает Тамара Решетникова. Те же пленка и профили, на которые крепится стекло, у европейцев гораздо тоньше, а в тепличном

НАЦИОНАЛЬНОЕ ТЕПЛИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО

СТРАНА	ПЛОЩАДЬ ТЕПЛИЦ, ТЫС. ГА	ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ТЕПЛИЦАМИ (СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК ПРИХОДИТСЯ НА 1 ГА ЗАКРЫТОГО ГРУНТА), ЧЕЛ. / 1 ГА
КИТАЙ	80	16 967
ЯПОНИЯ	42	3 010
НИДЕРЛАНДЫ	10	1 691
ФРАНЦИЯ	8,5	7 837
ПОЛЬША	6,3	6 108
РОССИЯ	1,9	76 982

Источник: «Бизнес-журнал» на основе данных Минсельхоза РФ

бизнесе каждый миллиметр металлоконструкций — это снижение уровня освещенности, а значит и урожайности растений.

«Можно искать отечественные аналоги оборудования, но производители тоже смотрят на рынок и повышают цены», — согласен Илья Гамов, директор по маркетингу «Тепличных технологий Роста». Как ни ищи российские аналоги, как ни изворачивайся, но строительство в целом подорожало за последнее время, по словам Бориса Горкунова, на 40%.

Кроме строительства, от импорта зависит и само тепличное производство: субстраты, семена, удобрения. Здесь тоже есть возможности для поиска российских аналогов, по крайней мере, отдельные комбинаты это доказывают. Например, «Южный» поставил себе такую цель с началом обесценивания рубля в 2014 году. По словам Александра Салженикина, сегодня у комбината вообще нет контрактов в евро и доллара. Ульяновский завод поставляет комбинату субстраты, используются отечественные семена (предприятие закупает 5-6 млн семян в год) и удобрения. И главное — по истечении 8 месяцев понятно, что качественной разницы нет, радуется Салженикин, притом что экономия — 30-50%.

Еще российские производители могут поставлять тепличникам шмелей для опыления растений. В России никто не занимался разведением шмелей специально под тепличные комбинаты, поэтому шмелиные семьи всегда были импортными. Но сегодня уже есть пара успешных компаний, которые освоили это ремесло на семейной основе, рассказывает Александр Сабиров. На агрокомбинате «Московский» и в «Южном» в специальных лабораториях разводят своих полезных насекомых, отвечающих за опыление растений. «Тяжелый труд, наука, высший пилотаж — но мы это делаем, — описывает энтомологические изыскания гендиректор «Московского» Виктор Семкин. — И уже готовы продавать своих насекомых другим компаниям».

Издержки тепличников выросли, но поднялась и цена реализации овощей. Впрочем, как утверждают сами производители, не так сильно. По словам Салженикина, «Южный» поднял цены на 10-15%. А по сведениям Игоря Соколова, оптовые цены на тепличные овощи в стране повысились на 30-40%. Игроки, работающие с большим ритейлом, говорят о том, что цены на тепличные овощи практически не выросли по сравнению с прошлым годом, в отличие от овощей открытого грунта (борщевого набора). Илья Гамов из «Тепличных технологий Роста» указывает на то, что много некачественного импорта остается на полках, а покупательский спрос сильно упал из-за того, что платежеспособность россиян снизилась. По факту рынок просто не позволяет тепличникам поднимать цены, потому что сократилось потребление. Так что еще вопрос: так ли дефицитен рынок овощей защищенного грунта, как говорят чиновники от сельского хозяйства, требуя срочного наращивания тепличных мощностей?

ТЕПЛИЦЫ ДЛЯ СМЕЛЫХ

«Или слишком смелый или слишком глупый начнет сейчас строить», — заключает Борис Горкунов («Столичные овощи»). В новых рыночных условиях многие говорят о том, что строительство комбинатов по меньшей мере приостановится.

В зоне риска оказываются недавно запущенные тепличные проекты: кредитная нагрузка у них на максимуме, а технологические и маркетинговые вопросы операционной деятельности урегулированы не до конца.

Если рассчитывать на приход в отрасль инвесторов, уже сейчас требуется ясность с господдержкой и условиями кредитования. Пока с точки зрения здравого инвестора тепличный бизнес — уравнение со слишком многими неизвестными.

Раньше ситуация с господдержкой была такой: можно было получить от федерального бюджета субсидирование процентной ставки по кредиту. Кроме того, многое зависело от региональной политики: регионы компенсировали часть и стоимость оборудования, помогали с подключением к инфраструктуре.

Новая редакция госпрограммы развития сельского хозяйства (от 19.12.2014) впервые предусматривает возмещение до 20% прямых затрат при строительстве и модернизации тепличных комплексов. С 2015 года в течение трех лет на эти цели будет выделяться из федерального бюджета по три с лишним миллиарда рублей. Компенсация капитальных затрат — хорошо, но только это уже после того, как инвестор вложил. Но и этого мало: компенсировать нужно больше, считает Борис Горкунов. Если государство будет возвращать 30-40% стоимости строительства, то в 2016 году может начаться бум тепличных проектов.

Второй важной мерой станет увеличение субсидирования процентной ставки для новых проектов. Эффективная ставка может составить в итоге 10% по кредитам на строительство новых проектов. «Да и это тяжело, наверное, на входе, — признает Александр Сабиров («Фабрика Овощей»). — Но, учитывая, что можно претендовать еще и на возмещение капитальных затрат, получается довольно действенная поддержка». Другой вариант — воспользоваться госпрограммой, предусматривающей специальные условия кредитования социально важных проектов в Сбербанке: кредит можно взять под 11%, что планирует сделать под проект строительства 10 гектаров теплиц компания «ФИТО». Но здесь могут быть жесткие фильтры, хотя тепличные комбинаты и считаются формально социально важными, предполагает Игорь Соколов.

Обсуждается в отраслевом сообществе и возможность субсидирования расходов действующих высокотехнологичных тепличных производств на электроэнергию, которые, по оценкам Национального союза производителей овощей, занимают до 40% в себестоимости тепличной продукции. С таким предложением НСПО обратился в правительство, Минэкономразвития и Минсельхоз. Но не все на рынке голосуют обеими руками за такую поддержку. Борис Горкунов считает, что предприятия должны работать в нормальных рыночных условиях: «Компенсировать стоимость электроэнергии нужно людям — больным, пенсионерам, участникам войны... А это что, получается, — бизнес создавался, чтобы ему компенсировали газ и электричество?» Современные высокотехнологичные комбинаты должны были изначально работать над снижением затрат на электричество и газ, для этого строятся установки по выработке энергоресурсов, газопоршневые станции (для теплиц со светокультурой), когенерационные установки. По опыту Горкунова, газ в структуре себестоимости может занимать 10%, зарплата еще 10%, а вот амортизационные выплаты из-за высокой стоимости строительства и налоги — куда большую часть. «Если бы я не перешел на единый сельхозналог, платил бы налог на собственность по комплексу в 100 миллионов рублей в год, — подсчитывает он. — Вот где затраты!»

Жаль только, что еще не все овощеводы умеют работать в «нетепличных» условиях.

БИЗНЕС КОНГРЕСС DIY, HOUSEHOLD & FURNITURE RETAIL 2015

28 29
МАЯ

Москва.
Отель
Korston

КОНГРЕСС ГОДА

владельцев и директоров DIY-сетей, магазинов товаров для дома, ремонта, сада, мебельных и специализированных магазинов



ГЛАВНОЕ О КОНГРЕССЕ:

9 ЛЕТ БЕЗУПРЕЧНОЙ ИСТОРИИ

550+ ПЕРВЫХ ЛИЦ
сетей и поставщиков. Ежегодно.

2 ДНЯ

БОЛЕЕ **30** ПРАКТИЧЕСКИХ
БИЗНЕС-КЕЙСОВ от лидеров рынка

СЕССИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ
КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ
о поставках продукции в розничные сети

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ГОСТЬ:



Эрвин Ван Оста,
Президент, Bricoalliance,
СЕО бельгийской сети HUBO



ВЕЧЕРНЯЯ ПРОГРАММА:



ПРЕМИЯ DIY & HOUSEHOLD AWARDS

1. Лучшая сеть России по продажам товаров для ремонта и дома
2. Поставщик года
3. Персона года
4. Лучший сервис для покупателя
5. Лучшее технологическое решение для розничных сетей

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**БИЗНЕС
журнал**

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко
Elizaveta@b2bcg.ru



+7 (495) 785-22-06

info@b2bcg.ru

www.b2bcg.ru

http://app.b2bcg.ru/

На правах
рекламы

16+

BBCG
B2B Conference Group

СНОВА НА ОРБИТЕ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Эра частной космонавтики уже стартовала — правда, не в России. В 2004-м космолан SpaceShipOne, спроектированный и построенный частной американской компанией Mojave Aerospace Ventures (основной акционер — Пол Аллен, сооснователь Microsoft), совершил несколько пилотируемых полетов до так называемой линии Кармана¹, которую считают условной границей между атмосферой Земли и космосом. В 2012-м другая частная американская компания — SpaceX — осуществила первый успешный коммерческий рейс «грузовика» на МКС с помощью ракеты-носителя Falcon собственного производства.

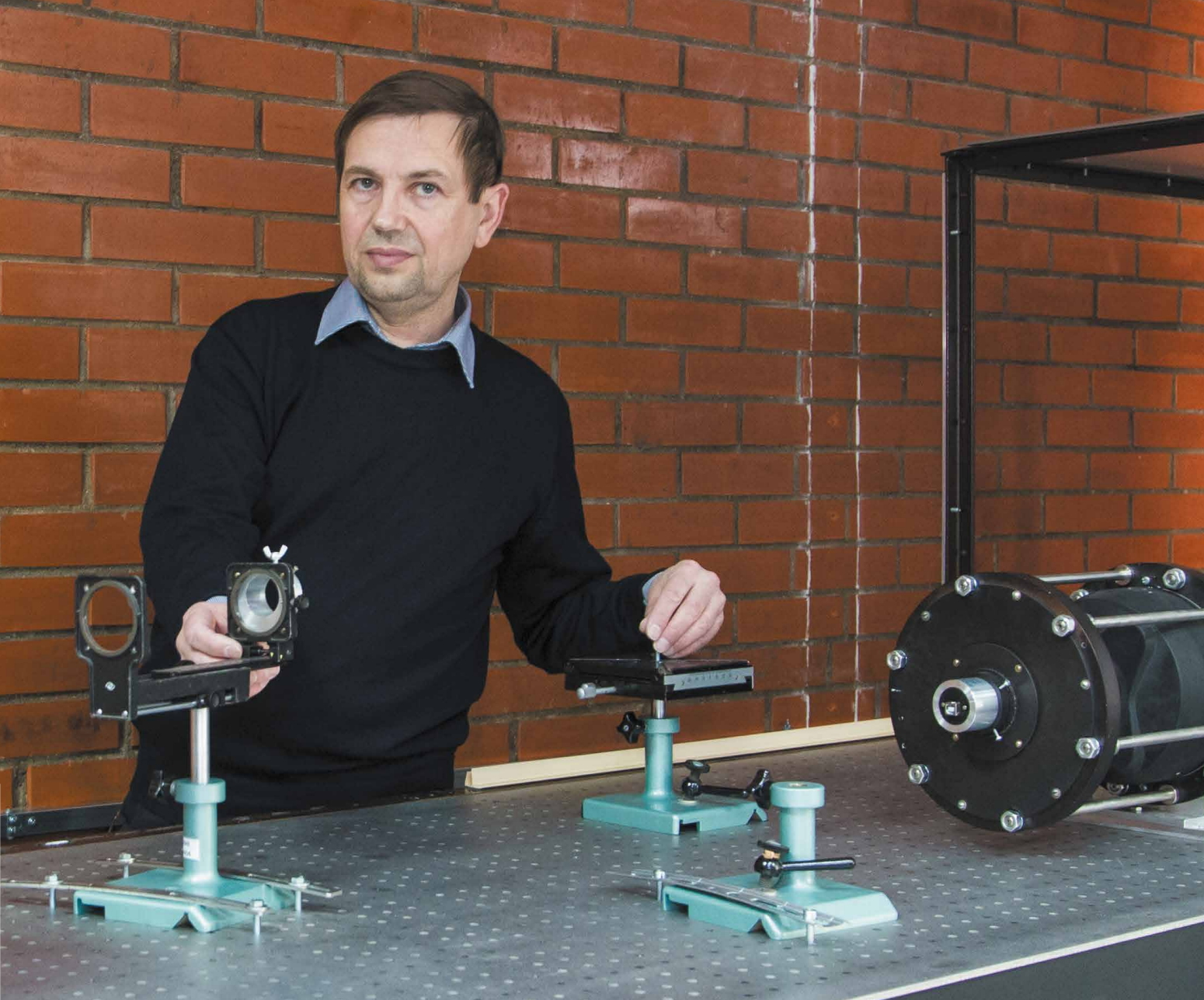
У российского частника и близко нет возможностей, чтобы заниматься коммерческим «космическим извозом». Роскосмос,

1 100 км (62 мили) над уровнем Мирового океана. Линия названа в честь Теодора фон Кармана (1881–1963), американско-венгерского математика и конструктора летательных аппаратов.

Выходец из авиакосмической индустрии Олег Казанцев по себе знает: работать на космос — адреналиновое занятие. Первые несколько лет основанная им компания «Лептон» разрабатывала космические приборы на чистом энтузиазме. Зато сегодня звездные датчики и гиперспектральные камеры НПО «Лептон» уверенно прописались на околоземной орбите.

которому вскоре надлежит стать госкорпорацией², ранее неоднократно заявлял, что сомневается в способности российского бизнеса заниматься созданием серьезной космической техники и что приобщиться к космосу тот может в основном лишь через использование результатов космической деятель-

2 В январе 2015 года правительство приняло решение о создании ГК «Роскосмос» путем слияния ведомства с Объединенной ракетно-космической корпорацией; юридическое оформление должно завершиться в середине года.



ности — например, занявшись обработкой данных дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) и созданием коммерческих сервисов на этой основе. В этом смысле «Лептон» Олега Казанцева — одно из немногих счастливых исключений. Чтобы стать технологическим партнером Роскосмоса, частной компании нужно уметь делать что-то на порядок лучше и дешевле, чем все многочисленные НИИ и госпредприятия, работающие на Большой Государственный Космос. Как это получилось у «Лептона» с его скромными финансовыми ресурсами и небольшим коллективом в 70 человек?

НА ЗЕМЛЮ И ОБРАТНО

Начало 1990-х годов стало для России временем краха многих космических амбиций и хронического недофинансирования космических программ. Олег Казанцев и члены его первоначальной команды также стали участниками вынужденного и довольно массового «исхода» молодых инженеров и технических специалистов из отрасли. К тому моменту Олег Казанцев уже несколько лет занимался разработкой «полезной нагрузки»

для спутников в зеленоградском НИИ микроприборов. Поэтому особых раздумий по поводу специализации для создаваемой компании у него не было: продолжать делать оптико-электронные приборы, видеокамеры измерительного класса. Словом, «Лептон» собирался найти земное применение «космическим» технологиям и опыту миниатюризации приборов.

«Изначально мы планировали производить научные видеокамеры для съемки технологических процессов на предприятиях, но не успели оглянуться, как начался упадок промышленности, — рассказывает Казанцев. — Зато набирал обороты охранный бизнес, для которого мы и стали делать свои камеры». И все равно в первые годы команде «Лептона» пришлось жить в аскезе и практически впроголодь — в ожидании своего «звездного часа».

В первой половине 1990-х годов на российском рынке охранных систем импортных видеокамер почти не было, а отечественные имели массу технических недостатков. Особенно их портил избыточный вес, доходивший чуть ли не до десяти килограммов, что было обусловлено устаревшей элементной

базой. В российской космической отрасли к тому времени уже использовалась электроника нового поколения, и инженеры «Лептона» принялись разрабатывать видеокамеры, работающие на «космических» ПЗС-матрицах. Сначала отечественных, но вскоре пришлось закупать намного более продвинутые зарубежные. «В СССР все лучшее предназначалось для космоса, но и в этой отрасли все развивалось очень медленно, — поясняет основатель «Лептона». — За границей именно потребительский сегмент подтолкнул развитие ПЗС-матриц, которые производились миллионными тиражами и очень быстро совершенствовались». На одних только отечественных матрицах «Лептону» удалось сбросить вес своих камер до полутора килограммов, а перейдя на импортные, разработчики почти вплотную подошли к западным легковесам: самые легкие камеры «Лептона» приближались к тремстам граммам. Однако зарубежные конкуренты развивались быстрее, и, когда через несколько лет на российский рынок хлынула западная техника, «Лептон» начал отставать. «Было понятно, — вспоминает Казанцев, — что перед нами два пути — либо оставаться в нише охранных систем и переключиться на поставки импортных видеокамер (именно такой путь выбрали многие российские команды инженеров, которые начинали с собственных разработок), либо совершенствовать свои технологии и искать ноу-хау. Словом — сохранять инженерный потенциал. Держались мы изо всех сил».

Однажды, уже в конце 1990-х, в ходе бесед со знакомыми из «космических» НИИ у основателя родилась идея: почему бы компании, которая как свои пять пальцев изучила иностранную элементную базу, не заняться ее адаптацией для российской космической техники? «С этого момента и началось наше возвращение в космонавтику», — говорит Олег Казанцев. И в этом была своя жизненная логика: «спуститься» на Землю, отточить здесь компетенции, чтобы потом снова «подняться» в космос, вооружившись новыми знаниями.

ПОЛЕЗНАЯ НАГРУЗКА

Российская космическая отрасль и по сей день остается «вещью в себе», а в 1990-е годы она была абсолютно закрыта для «посторонних». Команде «Лептона» оставалось только набраться терпения, работать и ждать, пока ей начнут доверять начальники российского космоса. Началось все с заказов на исследования и отчеты, связанные с использованием зарубежной элементной базы для российских космических систем. Выполняя такие заказы, «Лептон» вырастил многих своих будущих конкурентов — госкомпании из России и Белоруссии. К счастью, «бумажками» сотрудничество не ограничилось: вскоре компании стали заказывать макеты приборов, на которых проверялись технические решения перед запуском в космос. И здесь «Лептону» очень пригодились наработки, полученные за время работы на рынке охранных видеокамер. «Если в электронике мы не могли ничего противопоставить западным конкурентам, то оптика, которую делали сами, была нашим очевидным преимуществом», — комментирует Казанцев. Так, перебиваясь на все еще малооплачиваемых, но все-таки профильных заказах, компания могла поддерживать свою инженерно-конструкторскую форму и выживать в ожидании спроса на готовые приборы.

Впрочем, путь к звездам, как известно, никогда не обходится без терний. Свой первый серьезный заказ компания получила в конце 1999-го, и через два года мультиспектральная

камера «Лептона» впервые оказалась в открытом космосе в качестве полезной нагрузки российско-украинского спутника. Однако запуск стал неудачным: с самого начала спутник потерял ориентацию, вскоре с ним была утеряна связь, и разработчики не смогли даже потренироваться на съемках Земли. «Успели лишь проверить, что камера включается и работает», — грустно улыбается Олег Казанцев. Однако этого оказалось достаточно, чтобы вскоре («вскоре» — по российским космическим меркам) войти в новый проект и получить заказ на похожий прибор для МГТУ им. Баумана, который на грант от правительства РФ строил собственный спутник. «Бауманец» запустили в 2006 году, однако ему не суждено было даже выйти на орбиту: ракета отказала еще в пределах видимости, спутник упал и сгорел. «Работа у нас очень нервная, — соглашается основатель «Лептона». — Все «искрит» еще во время сборки спутника, ведь если что-то не включится в экспериментальном режиме, придется разбирать весь аппарат. Как только прибор улетает, сидишь как на иголках: «упадет — не упадет», а потом месяцами переживаешь, как там наша «полезная нагрузка», ведь ее проверяют в последнюю очередь, иногда спустя несколько месяцев после запуска».

Лишь с третьего раза, в 2012 году, приборам «Лептона» удалось попасть на удачный запуск спутника — МКА-ФКИ ПН1, — который изготовило НПО им. Лавочкина для Российской академии наук. С этого момента (то есть спустя почти пятнадцать лет работы на отрасль) компания «Лептон» получила возможность «облетывать» свои приборы и зарабатывать очки в глазах заказчиков. «Рейтинг, который набирается только полетами, играет огромную роль, — объясняет Казанцев. — И в этом случае заказчикам уже не столь важно, частная или государственная компания изготавливает для них приборы. Выбирают лучшие. Конечно, первое время конкуренты из госкомпаний смотрели на нас довольно косо, однако в последнее время мы даже не пересекаемся: заказов становится больше, а поле в российском космосе (и прежде всего это касается дистанционного зондирования Земли) практически непаханое».

КОСМИЧЕСКОЕ НАЗНАЧЕНИЕ

Сегодня у НПО «Лептон» три космические «продуктовые линейки». Самый ходовой товар — звездные датчики, позволяющие космическим аппаратам ориентироваться в пространстве. Следом идут гиперспектральные камеры. Иногда заказывают телескопы, позволяющие фотографировать землю из космоса с высоким разрешением. Однако именно эти приборы обладают наиболее высокой добавленной стоимостью: телескоп может строиться полтора–два года, и такие заказы приносят компании около половины дохода. Впрочем, штучным является каждый заказ: все приборы разрабатываются под определенную задачу и обладают уникальными параметрами. Только сейчас, выполняя ОКР для НПО им. Лавочкина, Казанцев рассматривает приближаться к разработке относительно универсального звездного датчика, который позволит выйти на производство небольшой серии.

«Звездные датчики у нас для души, — шутит Олег Казанцев. — Они умные. У телескопа нет мозгов, здесь самая интересная часть — сделать сложную оптику, параметры которой превосходили бы зарубежные аналоги». Так получилось, что благодаря своим первым видеокамерам компании удалось развить компетенции в области оптики до мирового уровня, в то время как российская оптическая отрасль кану-



EASTUNION

Business Aviation

ла в Лету (как говорят эксперты, ее остатки сохранились лишь в сфере ВПК).

Строго говоря, оптика никогда не являлась специализацией разработчиков, и погрузиться в нее пришлось не от хорошей жизни. Изначально Казанцев планировал оставить своей компании лишь разработку, заказывая изготовление телескопов у подрядчиков. Однако после первого же «запоротого» прибора, изготовленного сторонней оптической компанией, с этой мыслью пришлось расстаться. «Было понятно: если хочешь делать что-то хорошее, нужно заниматься этим самим, — констатирует Казанцев. — В России отрасль почти умерла, однако стоит заметить, что и за границей в этой области хорошего мало».

Для изготовления небольших телескопов компания долгое время обходилась собственными силами. Но когда появились заказы на крупные приборы диаметром более 300 мм, стало очевидно, что такую нагрузку сложно потянуть. Все дело в том, что все космические приборы, по правилам, должны собираться в чистой комнате, не ниже 9-го класса. Такая комната есть в «Лептоне», но она небольшая, всего около 15 кв. метров. Изготовление крупных телескопов требует совсем других площадей.

Выход нашли, договорившись с промышленным партнером и поделившись с ним компетенциями. Как объясняет Казанцев, в системе ВПК осталось одно предприятие, которое в свое время занималось производством станков для изготовления зеркал, а когда спрос на станки исчез, стало само производить зеркала. «Зеркала идеальные, — констатирует предприниматель. — Но строить телескопы целиком гораздо выгоднее и интереснее. Мы предложили им освоить новую специализацию, создали на их территории рабочее место, передали наши разработки, вместе выпустили техническую документацию. Пока самостоятельно разрабатывать телескопы они не умеют, но собирают уже прекрасно!»

ЗВЕЗДНОЕ ДАО

По своей структуре «Лептон» — нечто среднее между небольшим отраслевым НИИ и конструкторским бюро. Есть несколько подразделений: отдел электроники и прилегающая к нему группа программирования, конструкторский, отвечающий за «железо», и «тематические» отделы — астросистем (разрабатывает звездные датчики), спектральных систем (гиперспектрометры и объективы для звездных датчиков) и космических систем (телескопы и сложные оптико-электронные комплексы). На практике, как объясняет Казанцев, все направления пересекаются — и многие сотрудники фактически являются заказчиками друг у друга. Например, разработчики звездных датчиков получают оптику в отделе спектральных систем, электронику и часть ПО — в соответствующем. Сами же «строители» звездных датчиков занимаются изготовлением профильных «мозгов», в которых зашиты алгоритмы распознавания звезд. Технологически собрать звездный датчик не сложно, объясняет Казанцев. Если не принимать во внимание конструктивные характеристики, позволяющие прибору выдерживать нагрузки при выведении на орбиту и при работе в космосе, то он мало чем отличается от продвинутой охранной камеры. Весь фокус в программном обеспечении. «Проблема в том, что все алгоритмы создаются на Земле, притом что космос постоянно вносит свои коррективы, —

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



Основными видами деятельности «ИстЮнион» являются:

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

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

www.eastunion.ru



Реклама

БИЗНЕС
журнал

..летает на крыльях «ИстЮнион»

вдается в детали Казанцев. — И многое необходимо проверять на практике — непосредственно на орбите». Российские спутники запускаются не так часто (к примеру, сейчас в космосе, по подсчетам Казанцева, не более десяти наших спутников, специализирующихся на ДЗЗ), и это сильно тормозит темп разработки. Чтобы ускорить события, с прошлого года «Лептон» стал осваивать новую технологию, которая заключается в перепрошивке «мозгов» приборов непосредственно на орбите. Процесс напоминает переустановку операционной системы на компьютере: если разработчики видят в работе датчика сбой, они быстро находят причины, проводят эксперименты на Земле, пишут новое программное обеспечение и закидывают его «наверх», обновляя ПО прибора. «Процедура довольно рискованная, — говорит глава «Лептона». — Особенно страшно было в первый раз, ведь в случае сбоя был риск «убить» датчик.

Команда «Лептона» начала с применения космических технологий для земных коммерческих продуктов. А продолжила тем, что использовала свои «земные» наработки для создания космической техники

Здесь самое главное — аккуратная передача данных. Поэтому мы закидываем ПО на спутник килобайтами, на протяжении многих суток. В этой технологии, на мой взгляд, мы обогнали многих западных конкурентов».

Впрочем, российских заказчиков интересуют не только технические характеристики. Играет роль еще несколько обстоятельств. Приборы отечественные, а это значит, что в случае необходимости команда инженеров быстро поможет разобраться с проблемами. Форма собственности также имеет значение. «Это не режимное предприятие, оно не имеет какого-либо «грифа», — говорит Виктор Майорова, руководитель Молодежного космического центра в МГТУ им. Баумана. — Открытость партнера, его готовность работать со студентами (и даже бесплатно передавать для них свои разработки!) для нас как учебного заведения очень важна». Сейчас МГТУ им. Баумана строит свой второй спутник, и на нем будет задействован весь спектр полезной нагрузки производства «Лептона».

Несмотря на свои технические достижения, Олег Казанцев совсем не думает об экспорте, объясняя это тем, что и в России работы более чем достаточно: слишком многое не сделано за последние двадцать лет. Особенно в области дистанционного зондирования земли, которое в 1990-е оказалось полностью парализованным. Именно этот сегмент во всем мире является наиболее перспективным для освоения частными компаниями, однако в России подобные услуги предлагают считанные единицы. Главная проблема, по мнению Казанцева, в отсутствии спроса на сложные технологические услуги.

Среди приборов, которые изготавливает компания «Лептон», — гиперспектральная камера. В отличие от «фо-

тоаппарата», этот прибор дает несравнимо больший объем информации: если обычная цветная фотография позволяет сделать иллюзорное цветное изображение — за счет смешения трех цветов, то гиперспектральный цветовой диапазон «разрезает» изображение на сотню цветов, соответствующих волнам разной длины. Это позволяет довольно точно определять особенности и состояния отдельных объектов в изображении земной поверхности. «На обычной фотографии елки смешаются с березами, и мы увидим сплошной зеленый массив, — объясняет на пальцах Казанцев. — Гиперспектральный портрет у каждого дерева свой, и даже больное дерево можно отличить от здоровых». На Западе продажа услуг по гиперспектральному анализу довольно распространена: с его помощью оценивают состояние почвы, глубину залегания тех или иных пород и даже рассчитывают коммерческую стоимость лесных угодий. «Такая съемка может быть полезна и для России, — уверен Казанцев. — Однако мало кто знает о ее возможности. Спрос не сформирован, рынка нет. В авиации такие предложения уже появляются. Не так давно мы разработали такой спектрометр для одного предприятия. Но, насколько я знаю, на эту услугу там до сих пор ищут своего первого заказчика».

В России уже появились частные производители спутников, работающих в сегменте ДЗЗ. В прошлом году участники «Сколкова» — компании «Спутникс» и «Даурия Аэроспейс» уже запустили по спутнику, на каждом из которых установлено по прибору производства «Лептон». Сергей Иванов, генеральный директор «Даурии Аэроспейс», работой звездного датчика компании «Лептон» доволен, однако продолжать сотрудничество пока не планирует: компания стремится к уменьшению веса спутников до нанокласса, а в этом сегменте «Лептон» еще не работает. «Если компания когда-нибудь решит выйти на этот рынок, мы уверены, что она сможет предлагать продукцию мирового уровня, которая будет представлять интерес как для нас, так и для десятков других клиентов по всему миру», — считает Сергей Иванов. Если о разработке сверхлегких звездных датчиков в «Лептоне» уже подумывают, то уменьшать вес своей «полезной нагрузки» не готовы. «Пока это означает потерю качества, — объясняет Олег Казанцев. — Поэтому, выпуская приборы для ДЗЗ, мы ориентируемся на спутники весом от пятидесяти до ста килограммов. Такие спутники выпускают прежде всего госпредприятия».

Трудно ли работать с представителями «традиционной» космической промышленности? По мнению Казанцева, требования у госзаказчиков сложные, но вполне выполнимые. «Как раз недавно, — рассказывает он, — прежде чем разместить заказ на изготовление гиперспектрометра, к нам приезжала комиссия из РКК «Энергия». Проверяли все что только можно: состояние чистой комнаты, заземление, аттестацию стендов и рабочих мест... Везде должны висеть «бумажки» и лежать инструкции». Однако работать с предприятиями Роскосмоса и развиваться на деньги, полученные от таких заказов, по мнению предпринимателя, намного эффективнее, чем заниматься поиском грантов на свое развитие. Пока компания «Лептон» осознанно держится в стороне от венчурного рынка. «Когда появились первые фонды, готовые давать финансирование, мы посмотрели на их требования и поняли, что у нас нет времени на заполнение многочисленных бумажек и изготовление «красивых» отчетов. Мы всегда развивались на собственные средства, максимум — брали кредиты в банках, как обычное предприятие. И такая стратегия нам кажется наиболее оправданной».

19-я Международная выставка
продуктов питания, напитков и оборудования
для пищевой промышленности



interfood

ST. PETERSBURG

3–5 июня 2015

Место проведения:

Санкт-Петербург, КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»



Организаторы:



+7 (812) 380 6010
food@primexpo.ru

Информационный
партнер

БИЗНЕС
журнал

Получите электронный билет

www.interfood-expo.ru

НЕБЕСНЫЙ КАПИТАН

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

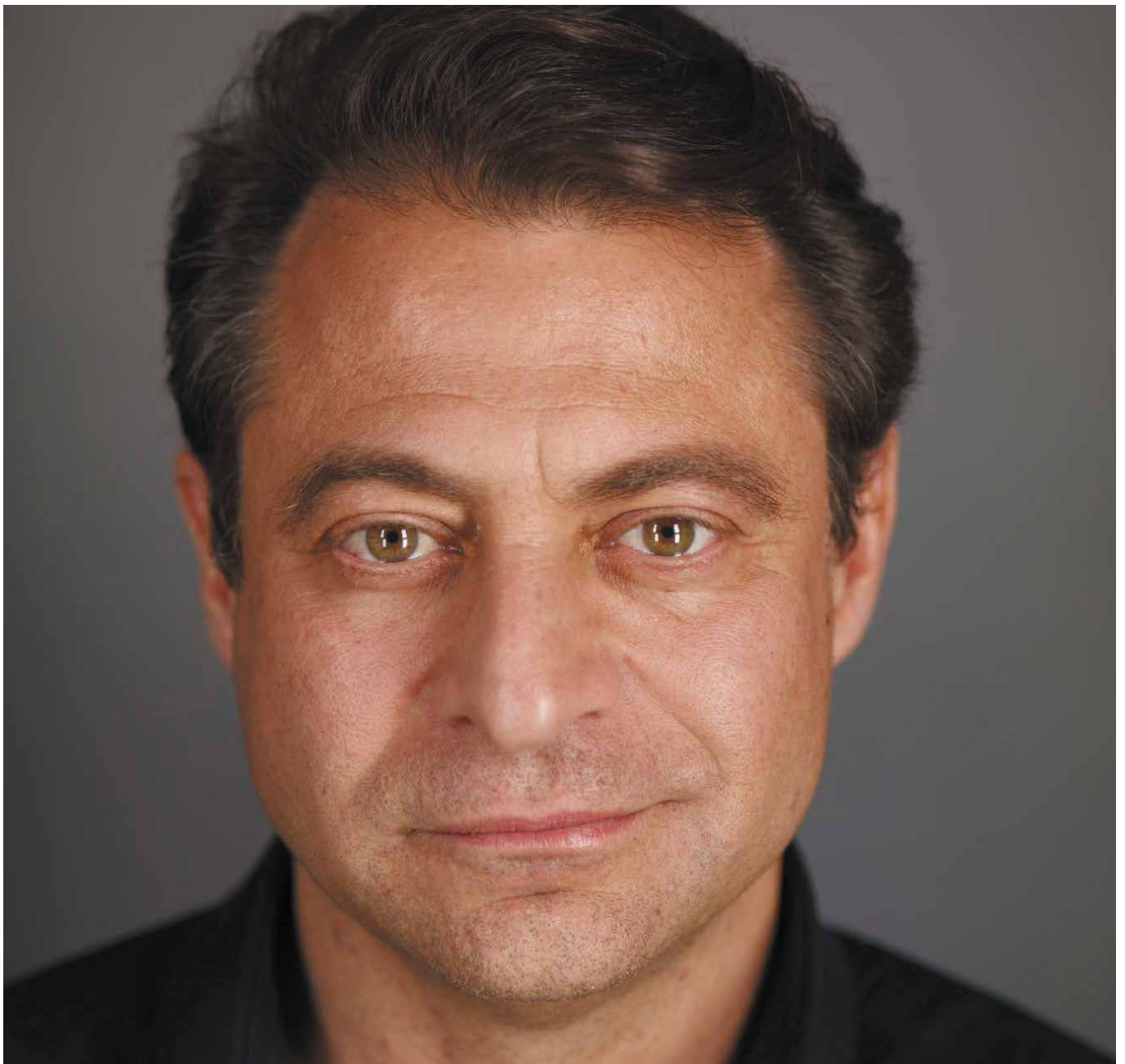
ОТЕЦ ЧАСТНОЙ КОСМОНАВТИКИ

Восьмилетним ребенком Питер Диамандис, выходец из семьи греческих эмигрантов, мечтал о том, чтобы присоединиться к астронавтам «Аполлона-11», совершившим высадку на Луну. Этой мечте не суждено было сбыться — спустя три года, в 1972-м, миссия «Аполлон-17» поставила точку в истории пилотируемых полетов на Луну. Детская фантазия, тем не менее, подтолкнула Диамандиса к тому, чтобы полностью переписать правила игры в космической индустрии. Он пришел к простой, но невероятно смелой мысли: если государство руководствуется «земными» приоритетами и сокращает расходы на космические программы, нужно открыть в космос дорогу тем, кто сможет на нем заработать! В 1996 году Диамандис учредил вместе с женщиной-миллионером Ануше Ансари премию Ansari X Prize Foundation — \$10 млн, предназначавшиеся компании, которая построит первый частный космический летательный аппарат. В 2004-м приз забрала компания Scaled Composites, построившая и испытавшая космический челнок SpaceShipOne: ее пилот Майк Мелвилл поднялся на высоту 102,9 км. С тех пор Диамандис ни на секунду не прекращал вдохновляться космосом. Он основал 17 стартапов в области космических технологий, пытаясь заработать на чем угодно, — от полетов с имитацией невесомости до гоночных ракет.

Предпринимательские амбиции Питер Диамандис унаследовал от отца: тот в 1950-х уехал в поисках лучшей доли с греческого острова Лесбос в Нью-Йорк, где сумел открыть успешную акушерско-гинекологическую практику. «Путь, который мой отец проделал от бедности к собственному бизнесу в Нью-Йорке, примерно равнозначен тому, что я впоследствии прошел сам — из Лонг-Айленда к Луне», — говорит Диамандис. Врачебная практика должна была стать

В ближайшие пять лет американская компания Planetary Resources начнет коммерческую разработку недр астероидов. Не существующая пока индустрия может принести ее первооткрывателям триллионы долларов. Проектом руководит знаменитый инженер и предприниматель Питер Диамандис, с чьей легкой руки пятнадцать лет назад в пилотируемую космонавтику впервые полились частные деньги. Похоже, в 2020 году вложения принесут первые серьезные дивиденды.

семейным делом: по настоянию родителей Питер поступил в Гарвардскую школу медицины и получил степень бакалавра в молекулярной генетике. Впрочем, врачом он не работал ни дня. Зато параллельно обучению в медицинском колледже окончил факультет аэронавтики и космического инжиниринга в Массачусетском технологическом институте. Диамандис активно занимался не только теорией, но и практикой: в школьные и студенческие годы он много времени проводил за строительством самодельных ракет вместе с товарищами, постоянно организовывал вокруг себя кружки по интересам. Будучи студентом вуза с высочайшей репутацией, Диамандис получил доступ к передовым космическим исследовательским центрам и лабораториям США и завязал знакомства в NASA. Уже на втором курсе он учредил студенческую группу по вопросам развития космонавтики, а затем выступил сооснователем Международного космического университета, где занял позицию управляющего директора. Эти начинания до сих



пор живут бурной жизнью. Общество «Студенты за освоение космоса» стало крупнейшей студенческой космической организацией и имеет филиалы в более чем 35 университетских кампусах по всей Северной Америке, а Международный космический университет прошел аккредитацию и превратился в научно-исследовательский институт мирового класса.

Работа в общественных и образовательных организациях научила Питера Диамандиса управлять людьми и добывать деньги. Частью его обязанностей был поиск спонсоров и сбор пожертвований под перспективные студенческие проекты. «Когда я получил первое пожертвование в размере \$5 тыс., то чувствовал себя так, словно мне выписали чек на миллион долларов», — признается он. В 1989 году Диамандис решил, что пришло время самому начать выписывать чеки, и запустил свой первый космический бизнес — компанию по строительству спутников International Microspace. Компания сконструировала небольшую ракету-носитель для вывода на около-

земную орбиту спутников весом до 100 кг. Она выиграла госконтракт стоимостью \$100 млн на один запуск. Однако в дальнейшем администрация Клинтона свернула свою спутниковую программу. В 1993 году стартап купила инженерная компания СТА из Мэриленда. Тогда же Диамандис успешно продал и другой свой космический бизнес — Constellation Communication, запустивший частную спутниковую группировку для телефонии: десять спутников на низкой околоземной орбите обеспечивали связь Бразилию и Индонезию.

НА КОНКУРСНОЙ ОСНОВЕ

Начинающий предприниматель доказал, что частные космические проекты, в которые мало кто верил, могут быть успешными для инвесторов. Однако их развитие упиралось в отсутствие частных инвестиционных фондов, которые могли бы осуществлять финансовую поддержку. Правительство предпочитало избегать крупных контрактов, не желая риско-

«ЗАДАЧНИК» X PRIZE FOUNDATION

На данный момент фонд X Prize успешно провел четыре конкурса, еще пять не завершено.

ANSARI X PRIZE

Аэрокосмический инженер Берт Рутан и финансист Пол Аллен осенью 2004 года получили награду за строительство первого частного космического корабля многоразового использования, который смог поднять человека на высоту в 100 км.

LUNAR LANDER X-CHALLENGE

Компания Masten Space Systems выиграла \$1 млн в октябре 2009 года за создание лунохода с вертикальным запуском и посадкой. Спонсором конкурса выступила корпорация Northrop Grumman.

AUTOMOTIVE X PRIZE

Победителями конкурса в сентябре 2010 года стали три участника, сконструировавшие автомобиль с низким уровнем выхлопа (менее 200 мг на милю) и расходом топлива, либо электрическим двигателем. Титульным спонсором стала страховая компания Progressive Insurance.

OIL CLEANUP X-CHALLENGE

Компания Elastec/American Marine получила \$1,4 млн в октябре 2011 года за разработку высокоэффективной технологии ликвидации нефтяных разливов. Поводом к учреждению конкурса, спонсированного Венди Шмидт из Schmidt Marine Science Research Institute, стала катастрофа на нефтяной платформе Deepwater Horizon.

Открытыми остаются конкурсы Google на строительство специализированного лунохода, Qualcomm — на изобретение медицинского диагностического устройства, Nokia — на создание высокочувствительных сенсорных технологий для применения в медицине, Global Learning — на создание образовательного мобильного приложения для стран третьего мира, а также конкурс Венди Шмидт — на изучение причин закисления океана.

вать, так что деньги на воплощение в жизнь многочисленных идей — как самого Диамандиса, так и других космических энтузиастов, — брать было неоткуда. В 1993 году на глаза Диамандису попала книга о Чарлзе Линдберге — летчике, который в 1927 году пересек Атлантику, чтобы выиграть приз Раймонда Ортега. Ортег, владелец роскошных отелей «Лафайет» и «Бревурт», симпатизировал авиации и предложил \$25 тыс. тому, кто совершит первый перелет из Нью-Йорка в Париж. Это оказалось блестящей идеей с точки зрения сбора инвестиций: Ортег привлек девять независимых команд, которые вместе вложили в решение задачи около \$400 тыс. — в 16 раз больше, чем призовой фонд!

Авиация и космос — отрасли близкие: если приз подстегнул развитие одной индустрии, то и в другой он может сработать в качестве мощного стимула, рассудил Питер Диамандис. В 1996 году он предложил \$10 млн тому, кто сможет подняться на границу атмосферы с космосом, вернуться на Землю и затем повторит этот полет на том же летательном аппарате в течение двух недель. Главное условие — аппарат должен быть построен на деньги частных инвесторов. Конкурс X Prize получил широкую огласку: Диамандиса во всеуслышание поддержали глава NASA, астронавты, авторитетные инженеры в сфере космонавтики. К 2001 году над решением задачи корпели уже двадцать международных команд. «Я столкнулся только с одной проблемой: у меня не было \$10 млн», — признается основатель конкурса. Пришлось искать источник финансирования. «Икс» в названии конкурса, кстати, появился неслучайно — Диамандис планировал заменить его на имя спонсора, который внесет деньги. Однако желающих вложиться в космическую авантюру не оказалось. Диамандис переговорил с 150 топ-менеджерами из более чем ста компаний по всему миру, включая даже медиамагната Ричарда Брэнсона. Но везде слышал только отказ. По счастливой случайности на глаза ему попала статья об Ануше Ансари — миллионерше, которая только что продала свою компанию Telecom Technologies. В материале она признавалась, что давно мечтает совершить суборбитальный полет в космос (в 2006 году ей действительно это удалось). Совпадение было идеальным!

4 октября 2004 года объявился победитель конкурса: ракетоплан SpaceShipOne в этот день совершил второй зачетный полет, взлетев из пустыни Мохаве. За неделю до полета Ричард Брэнсон выкупил лицензию на технологию строительства корабля у сооснователя Microsoft Пола Аллена, финансировавшего компанию-победителя Scaled Composites. В общей сложности в конкурсе участвовало 26 команд из 7 стран, которые вместе потратили на конструкторские разработки свыше \$100 млн; один только Аллен вложил около \$26 млн. Уже тогда стало понятно, что конкурсом дело не закончится — на свет родилась целая отрасль суборбитального космического туризма. Брэнсон, основавший компанию Virgin Galactic и начавший строительство корабля SpaceShipTwo, оказался первым в череде крупных инвесторов: в последующие несколько лет вложения в рынок частных космических полетов перевалили за \$1 млрд.

«Конкурсы, подобные X Prize, позволяют получить идеи от гениев по всему миру — и заплатить только победителям, — говорит Питер Диамандис. — В нашем случае на разработку было потрачено в 10-40 раз больше по сравнению со стоимостью приза, участниками конкурса было найдено много нестандартных решений. А главное — появилась целая

новая отрасль». Переоценить важность конкурса действительно трудно: с подачи Диамандиса разработкой прорывных технологий занялись не крупные предприятия, а небольшие сфокусированные группы специалистов. У них есть возможность находить решение проблемы быстрее и дешевле — а затем продать его большим инвесторам или продолжить развивать самостоятельно. Успешную модель «призового краудфандинга» Диамандис впоследствии поставил на поток. В 2005 году конкурс открыл четыре ключевых направления: энергетика и окружающая среда, освоение окружающей среды (океана и космоса), образование и развитие, биология и медицина. А в число спонсоров конкурса вошли такие ИТ-гиганты, как Google и Qualcomm.

Диамандис настолько влюбился в популяризованную им призовую модель, что в марте 2015 года объявил о создании специальной технологической платформы HeroX, с помощью которой любой желающий может объявить свой собственный конкурс. По замыслу, HeroX должна стать подобием Kickstarter, только предназначенным для инновационных конкурсов, а не для краудфандинга. Впрочем, если денег на призовой фонд не хватает, платформа заодно поможет их собрать «с миру по нитке». Стартап собирается зарабатывать на отчислениях меценатов. К слову, далеко не все разделяют воодушевление Диамандиса относительно потенциала конкурсной модели. Критики говорят, что намного сильнее бизнес в зарождающихся или высокорисковых отраслях стимулировали бы гранты или первоначальный авансовый капитал, а не призрачная награда. Основатель X Prize, правда, в ответ на это выдает скептикам распечатанный список американских венчурных фондов.

МНЕ БЫ В НЕБО

В 2008 году прямо на выступлении на конференции TED Питер Диамандис вместе с известным изобретателем и футурологом Рэем Курцвейлом основал новый университет в Кремниевой долине — Университет Сингулярности. «Мы обучаем студентов экспоненциально развивающимся технологиям и тому, как они могут быть использованы для решения великих задач человечества», — описывает свое детище Диамандис. На протяжении трех месяцев студентам читают лекции по инновационному предпринимательству и «прорывному мышлению». В качестве «дипломной работы» им дают задание открыть компанию, создать продукт или услугу, которая сможет позитивно повлиять на жизни миллиарда людей в ближайшие десять лет. По заверениям основателя университета, его выпускники уже создали более десятка таких компаний или продуктов.

Между тем Диамандис не только популяризует развитие космоса и передовых технологий, но и самостоятельно занимается высокотехнологичным бизнесом. Он является основателем или соучредителем целого ряда компаний разной степени успешности. Его Zero Gravity Corporation берет \$5 тыс. за полет с имитацией невесомости на самолете Boeing 727-200 — как для туристов, так и для профессиональных исследователей. Компания Space Adventures занимается организацией туристических полетов на Международную космическую станцию. В 2001 году с ее помощью в космосе побывал первый в мире турист Деннис Тито, заплативший за это \$20 млн. Любопытно, что полеты осуществляются на российский сегмент МКС при помощи кораблей «Союз»: Space Adventures уже 14 лет сотруд-

ничает с Роскосмосом. Сегодня «путевка в космос» обходится звездным туристам уже в \$30-40 млн. Компания Rocket Racing League проводит серийные гонки в небесном пространстве на аппаратах, представляющих собой нечто среднее между гоночными болидами и ракетами. Одно из последних начинаний Диамандиса — открытая в марте 2014 года компания Human Longevity, которая занимается исследованиями генома человека, а также клеточной диагностикой и терапией.

Однако наиболее многообещающий проект космического фанатика связан с добычей полезных ресурсов на астероидах. Компания Питера Диамандиса Planetary Resources собирается искать и добывать на малых телах Солнечной системы воду, а также редкие металлы — платину, кобальт, палладий и другие. Первым этапом промышленного освоения астероидов стала разработка автоматических телескопов, которые смогут осуществлять поиск подходящих кандидатов для геологической разведки. Сейчас астероиды изучены довольно плохо, а судят об их составе и массе по косвенным признакам. Использовать автоматические зонды пока слишком дорого. Зато развернуть с помощью спутниковой системы небольшие телескопы на земной орбите частной компании вполне по силам. Пока эксперименты не увенчались успехом: спутник Arkud-3 был разрушен в результате неудачного запуска ракеты-носителя в октябре 2014 года. Но уже до конца 2015 года компания обещает повторить опыт и вывести на орбиту свой первый спутник, оборудованный оптическим телескопом. Несмотря на невероятность всей этой затеи, Planetary Resources добилась расположения NASA, с которой сейчас ведет ряд совместных исследований, а в число ее инвесторов вошли даже руководители Google Ларри Пейдж и Эрик Шмидт.

Главная проблема в том, что перевозить космическую руду на Землю чрезвычайно сложно и дорого. Самая большая статья затрат — запуск ракет: космические корабли сегодня нельзя использовать многократно. Единственный «грузовик», предполагающий повторное использование элементов конструкции, — корабль Dragon, разработанный совместно NASA и компанией миллиардера Илона Маска Space X. Однако его полеты пока обходятся слишком дорого: 11 запланированных миссий оцениваются в \$1,6 млрд. Учитывая ограниченную грузоподъемность (Dragon пока смог перевезти максимум 900 кг), использовать такую технологию для добычи руды крайне невыгодно. В идеале в многогазовых грузовых кораблях расходы сократятся лишь до сжигаемого топлива. На этом этапе — ориентировочно к 2020 году — Planetary Resources собирается создать целую космическую инфраструктуру водородных и кислородных заправок. А в роли добытчиков будут выступать недорогие роботы. Их массовое производство, очевидно, будет развернуто прямо на околоземной орбите.

В своей книге «Изобилие: будущее лучше, чем вы думаете», ставшей бестселлером Amazon, Питер Диамандис признается, что его секрет — умение не бояться мыслить широко и далеко. «Когда я говорю людям, что мы будем жить в эпоху изобилия, они недоумевают, — говорит он. — Между тем нынешнее поколение предпринимателей имеет беспрецедентную возможность для того, чтобы изменить мир, оно обладает величайшей инновационной силой. Нет такой проблемы, которая была бы слишком велика. Нет задачи, которая слишком сложна для того, чтобы за нее браться. Вам кажется, что изменения происходят очень быстро и новые изобретения появляются постоянно? Вы еще не видели, что такое быстро!»

БЖ

НА РУССКОЙ

НИВЕ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Поначалу ничто не предвещало столь решительного поворота сюжета. В конце 1990-х Штефан Дюрр учился в Байройтском университете, постигал азбуку растениеводства и молочного животноводства на аккуратных немецких фермах, собственноручно передоил немало коров. А потом вдруг оказался в числе нескольких студентов-практикантов, отправившихся в Россию по программе обмена на стажировку. Мог поехать в любую страну, даже в Новую Зеландию (направляли и туда), но почему-то выбрал Россию. Тут-то и пришел конец его спокойной, размеренной жизни. Масштаб нашей страны заставил его перерасти фермерский подход, заложенный с детства, научил жить в долг и работать с размахом — как и многих агропромышленников в России. И даже семейную ферму в Германии пришлось продать, чтобы раскрутиться в стране, ставшей его второй родиной.

ЗВЕЗДНЫЙ ПРАКТИКАНТ

Времена были бурные, перестроечные. Советский Союз пребывал в отношениях романтической влюбленности с Западом, дело постепенно шло к объединению двух Германий (которое и произошло в октябре 1990 года). Студенты из капиталистических стран были тогда в России в диковинку, поэтому перед Штефаном Дюрром распахивались многие двери. «Отношения были очень открытыми, тогда было легко знакомиться, тем более — иностранцу», — вспоминает Дюрр. Именно этим объясняется тот факт, что студент-практикант из Западной Германии стал быстро обрастать полезными связями и делать карьеру «общественника» в незнакомой стране: познакомился с первыми лицами в аграрной сфере, включая замминистра и главу Российского аграрного союза, а в 1993 году стал координировать работу немецких экспертов, консультировавших депутатов Госдумы по вопросам аграрной реформы. «Тогда же мы наладили с помощью Минсельхоза германо-россий-

Лет двадцать пять назад казалось, что судьба Штефана Дюрра предопределена. Ему, немецкому фермеру в девятом поколении, надлежало получить диплом агронома-почвоведа и взять в свои руки семейный бизнес — 14 га в Оденвальде. При рачительном ведении дел он смел рассчитывать, что удастся увеличить угодья до 200 га. Но вышло иначе. Сегодня Дюрр — совладелец крупного российского аграрного холдинга «ЭкоНива», хозяйствующего на 200 тыс. гектаров.

ский аграрный диалог и отправили в Германию более 200 практикантов — учиться работе на молочных фермах», — вспоминает Штефан.

Политика и общественная деятельность — не совсем «конек» основателя «ЭкоНивы», однако и сейчас временами он оказывается в гуще политических событий. Немецкие СМИ, например, недавно на полном серьезе окрестили его ни больше ни меньше как «человеком, рекомендовавшим Владимиру Путину ввести встречные экономические санкции в отношении Запада». Случилось это с легкой руки еженедельной газеты Die Zeit, опубликовавшей о Дюрре статью. Испытывать чувство собственной политической значимости, конечно, всегда приятно, но в действительности дело обстояло так. В прошлом году Штефан Дюрр получил российское гражданство «за особые заслуги перед Россией в сфере сельского хозяйства», как было сформулировано в специальном президентском указе. Владимир Путин пригласил его на встречу, на которой присутствовал также губернатор



Воронежской области Алексей Гордеев. Говорили в основном о Германии, а потом Путин поинтересовался, как Дюрр относится к введению Евросоюзом санкций против России. Предприниматель ответил, что на месте Путина принял бы ответные меры, потому что введенные Западом ограничения несправедливы. И надо же было такому случиться — как раз на следующий день было объявлено о введении контрсанкций... Шутки шутками, но Дюрр искренне считает, что в XXI веке санкции — это маразм и мракобесие. «Я за то, чтобы и Россия, и Запад отменили их одновременно», — говорит он. Хотя его собственный бизнес в России от санкций не только страдает, но и выигрывает: так, ограничения импорта сыра привели к тому, что российские сыроделы нарастили производство — и им теперь требуются большие объемы сырого молока. А агрохолдинг Штефана Дюрра как раз входит в тройку крупнейших производителей сырого молока в России (оценки консалтинговой группы «НЭО-Центр»), так что рост емкости рынка его не может не устраивать.

КОРОВЫ НА ШЕЕ

Что примечательно, изначально Штефан Дюрр вовсе не планировал заниматься здесь «большим молоком». Его первый бизнес в нашей стране был связан с поставками экологически чистых продуктов из России в Западную Европу, что нашло отражение и в названии компании (российско-германское предприятие «ЭкоНива» было учреждено в 1994 году). Вместе с отечественным партнером они занимались производством и экспортом проса и гречихи и стали одними из пионеров экологического земледелия в России. Однако через пару лет этот бизнес сошел на нет: на европейский рынок хлынула более дешевая и тоже экологически чистая продукция из Китая.

В 1996 году пришлось перепрофилироваться: Дюрр начал заниматься поставками в Россию подержанной немецкой сельхозтехники. Но к земле все равно тянуло, поэтому в 2002 году Штефан и его партнеры приобрели хозяйство в Воронежской области. Идея состояла в том, чтобы начать выращивать ячмень, необходимый для пивоваренных ком-



паний, в частности для заводов Heineken и других крупных игроков. Бизнес представлялся очень перспективным. В приобретенном хозяйстве содержалось 500 голов молочного стада, от которого Дюрр решил было избавиться. Однако этому неожиданно воспротивился глава районной администрации, восприняв идею прямо в штыки: «Уберешь коров — сам уходи!» Идти на прямой конфликт с администрацией предприниматели не хотели, поэтому решили: пусть будут эти убыточные коровы, основные деньги заработаем на растениеводстве. «Сейчас мы все очень благодарны этому главе района, что он поставил нас на правильные рельсы», — улыбается Дюрр. Потому что ячменный бизнес через несколько лет стал выдыхаться (пивоваренный рынок в стране давно стагнирует), зато молоко пошло в рост. Это была судьба: стоило браться за направление серьезно. Тем более что государство создало для этого все условия: в 2005 году был запущен приоритетный национальный проект «Развитие АПК» — и в сельское хозяйство пошли миллиарды рублей господдержки. Только на молочное животноводство государство выделило в 2005-2007 годах почти 30 млрд рублей. Самым привлекательным условием поддержки для аграриев стала возможность брать долгосрочные льготные кредиты на 8 лет на строительство новых молочных комплексов. Кредитная ставка на две трети субсидировалась из федерального бюджета, а на оставшуюся часть ставки можно было получить субсидию из бюджета регионального. Так что в отдельных случаях кредиты обходились аграриям по факту в 1% годовых.

В 2006 году «ЭкоНива» запустила строительство и реконструкцию животноводческих комплексов и ферм сразу в нескольких регионах — в Воронежской, Курской, Калужской и Новосибирской областях, потом к ним добавились Оренбургская и Тюменская. Запускали направление не на пустом месте: во всех этих регионах уже работали филиалы «ЭкоНивы» по продаже сельхозтехники. «Опорным» регионом стала Воронежская область. Там у компании всегда была хорошая поддержка местных властей, особенно после назначения в 2009 году губернатором бывшего министра сельского хозяйства Алексея Гордеева. Поддержка, впрочем, самая обычная, утверждает Штефан Дюрр: «Есть области, где мы мучаемся до безумия, чтобы получить разрешение на подключение электричества, газа... А в Воронеже мучений никогда не было, там молоко важно». Сегодня в Воронежской области у «ЭкоНивы» сосредоточено примерно 60% земельного фонда и 70% мощностей по производству молока.



Насколько оправданна географическая «разбросанность» холдинга по разным регионам — еще вопрос. Возможно, с точки зрения эффективности правильнее сосредоточиться в двух-трех областях. Но в период бурного роста отрасли часто не было сил отказываться от подворачивавшихся возможностей.

Не сказать чтобы молочное животноводство сразу стало прибыльным бизнесом для «ЭкоНивы». В молоке никогда не было слишком «жирных пенек». Несмотря на то что с середины 2000-х в отрасль пошли государственные деньги, объемы производства, по оценкам Национального союза производителей молока («Союзмолоко»), снижались в среднем на 0,4% в год. Даже новые комплексы, построенные с нуля на инвестиционные кредиты, нередко несут убытки, говорят в Союзе: себестоимость литра молока здесь может достигать 22–24 рублей за литр (из них 7–12 рублей — инвестиционная составляющая), притом что цена реализации сырого молока в последние годы не превышала в среднем 15–20 рублей.

Молочное производство давно стало для «ЭкоНивы» стабильным бизнесом, однако здесь еще работать и работать над повышением эффективности. Одно из слабых мест молочного животноводства в России, которое в конечном счете определяет высокую себестоимость молочной продукции, — дорогой племенной скот, считает совладелец «ЭкоНивы». В стране осталось не много собственных пород, потому что разведение молочного скота у нас никогда не было приоритетом; племенные животные в основном импортируются. В России нетель (стельная телка) обходится в закупке в \$4–4,5 тыс., в США — в \$1,5 тыс. Так что важнейшая задача, которую уже пытается решить «ЭкоНива», — племенная работа, что со временем позволит отказаться от докупки стада за рубежом.

ДОЛГ ОТ СЛОВА «ДОЛГО»

Компания растет динамично: если в 2010 году делали 115 тонн в сутки, то сейчас — уже 465. Увеличивается и поголовье. Так быстро развиваться можно только за счет господдержки и льготного долгосрочного кредитования, признает Дюрр. Инвестиционные циклы в животноводстве длинные: последние выплаты по кредиту на строительство первого животноводческого комплекса в Воронежской области «ЭкоНива» совершила только в прошлом году — через 8 лет после запуска проекта.

Кредитная нагрузка у компании в последние годы была довольно высокая: отношение долга к EBITDA составляло 6 к 1. В прошлом году она немного снизилась — по мере того как запускались новые молочные проекты и начинали генерировать денежный поток.

Решить проблему долговой нагрузки и финансирования новых проектов предприниматели собирались в 2010 году с помощью IPO и привлечения в компанию акционерного капитала. Однако ситуация на финансовых рынках была после кризиса не очень благоприятной. К тому же стало понятно, что структура холдинга слишком сложна: когда «в одном флаконе» — аграрное направление, а также продажа сельхозтехники и сервис, это не очень комфортно для инвесторов.

С тех пор над структурой компании хорошенько поработали: выделили два основных направления в самостоятельные бизнес-подразделения — «ЭкоНива АПК» и «ЭкоНива Техника». После такой реорганизации обе компании (через свои материнские структуры в Германии) разместили облигации на Штутгартской фондовой бирже. «ЭкоНива АПК» — пятилетние бумаги на 128 млн евро, «ЭкоНива Техника» — на 60 млн.

Нынешний российский экономический кризис, как и в прошлый раз, ударил в основном по «техническому» бизнесу «ЭкоНивы». «ЭкоНива Техника» вела много операций в валюте, были и валютные кредиты. Из-за девальвации рубля импортная техника сильно возросла в цене для российских покупателей, продажи в начале 2015-го снизились почти в два раза по сравнению с прошлым годом. Так что о планах по развитию дилерской сети и сервисных предприятий в регионах придется забыть. В кризис Дюрр, как опытный капитан, снова вернулся к оперативному управлению «ЭкоНива Техникой», которое было оставил. По размещенным компанией еврообондам, по словам Штефана, уже начался процесс реструктуризации, что позволит несколько выровнять финансовое положение компании.

Между тем аграрное направление не испытывает больших трудностей и не нуждается в антикризисном управлении: здесь, полагает предприниматель, можно говорить скорее о том, что среда для развития стала более сложной. В прошлом году «ЭкоНива АПК» показала чистую прибыль более 10 млн евро. Доходы направления АПК больше, чем убытки «ЭкоНивы Техника», говорит Дюрр.

Самое главное — компания продолжает развиваться, несмотря на некомфортные кредитные ставки. В феврале «ЭкоНива» объявила о планах строительства нового комплекса в Воронежской области на 2,8 тыс. голов. Успех будет зависеть от условий кредитования и господдержки. Но, по словам отраслевых экспертов, есть все основания полагать, что условия будут улучшаться. «Сейчас идет весьма заметное снижение ставок для серьезных заемщиков по сравнению с январем 2015 года, — комментирует Андрей Голохвастов, гендиректор «Агриконсалта». — Особенно в молочной отрасли, как одной из приоритетных для АПК и понятной для крупных госбанков».

«ДОЖАТЬ» МОЛОКО

Сырое молоко реализуется сейчас по высоким ценам, но рыночная конъюнктура для молочников не самая благоприятная, рассказывает Штефан Дюрр. Сильно выросла себестоимость — из-за того что поднялись цены на корма, удобрения, запчасти и другие импортные составляющие молочного производства. Кроме того, резко подорожали российские удобрения.

Может, стоит воспользоваться периодом кризисной турбулентности и заняться проектами в переработке молока? Тем более что в стратегии «ЭкоНивы» этот «ход» давно записан. «Переработка — это логическое продолжение нашего бизнеса, — соглашается Дюрр. — Но переработчику нужно еще уметь продавать свою продукцию. Сейчас мы продаем молоко «Данону» и получаем деньги сразу. С поставками продукции в ритейл все будет совсем по-другому».

Это справедливые опасения. Выход на потребительский рынок с новой маркой, вхождение в сети, логистика — это отдельный и специфический бизнес. Именно поэтому лидеры по производству сырого молока обычно не горят желанием самостоятельно заниматься переработкой. Так считает Искандер Галимов, консультант практики АПК консалтинговой группы «НЭО Центр». Крупный производитель сырого молока компания «Красный Восток Агро» (100 тыс. тонн) еще в 2007 году продала свои заводы по переработке, построенные с нуля, «Юнимилку». В свою очередь, «Русмолоко» (43,5 тыс. тонн молока в 2014 году) владеет лишь одним комбинатом по переработке, которому отдает пятую часть объемов, продавая остальное «Данону». Примеров, когда компания одинаково успешно развивает и молочное животноводство, и переработку, в мире не много. Чаще встречаются случаи, когда именно крупные переработчики создают свою производственную базу, как это сделали «Молвест» и «Великолукский», чтобы частично решить проблему с нехваткой качественного сырья.

Пока «ЭкоНива» лишь экспериментирует с собственной переработкой, запустив в 2013 году небольшую площадку в Новосибирске мощностью 10 тонн продукции в сутки. Следующий шаг, по словам основателя компании, — аналогичные проекты большей мощности в Воронежской области на 30, а немного позже — и на 300-600 тонн в сутки («Даже триста тонн — это уже объем крупного регионального завода», — замечает консультант Андрей Голохвастов). Это подразумевает минимум полтора миллиона рублей инвестиций. Дальше — больше. Проект «большой переработки» требует от компании значительных вложений, говорит Дюрр: до 5 млрд рублей, считая расходы на маркетинг. «Если будем делать большую переработку, понадобится размещение акций или деньги инвестора, — прикидывает Штефан. — Получить кредиты на такой проект будет трудно. Инвесторам мы можем быть интересны: мы еще не слишком большие, но и не совсем маленькие, как раз в стадии роста». Предприниматель рассчитывает за несколько лет увеличить объемы производства сырого молока до тысячи тонн в сутки; такие «гиганты молочки» есть в США и Китае, где у молочных компаний объемы могут достигать и 3 тыс. тонн в сутки. В Европе — нет. Но Дюрру работать в Европе, видимо, уже никогда не придется: он привык к другим масштабам.

Среди этого громадьа планов есть у Штефана Дюрра и один личный проект: он выкупает свою семейную ферму в Оденвальде. Не ради коровников, разумеется, а «для души».

БЖ

ИГРА НА ВЫЖИВЛЕНИЕ

АЛЕКСАНДР
ГОРДИЕЦ

Трудно представить себе отрасль, с которой нынешний экономический кризис в стране обошелся бы суровее, чем с выездным туризмом. Индустрия, обслужившая в благополучном 2013 году 18,3 млн человек (организованные туристы, выезжавшие за рубеж по путевкам; данные Ростуризма), вдруг столкнулась с драматическим падением турпотока и массовыми банкротствами игроков. В последнем квартале 2014-го, по оценкам отраслевых экспертов, продажи по большинству направлений упали минимум на 40% по сравнению с предыдущим годом. Летом-осенью с рынка с треском вылетели почти два десятка средних и крупных туроператоров, среди которых было немало по-настоящему знаковых компаний и старожилов турбизнеса: «Нева», «Солвекс-турне», «ИнтАэр», «Южный Крест», «Лабиринт», «Верса» и др. А многие просто тихо и без скандала прекращали заниматься туроперейтингом. Эту убыль бесстрастно фиксирует Единый реестр туроператоров: за год с небольшим число записей в нем сократилось на 30%. Что касается туристической розницы (турагентств), то деятельность эта нелегализуемая, поэтому систематический учет здесь никто не ведет. В Свердловской области в начале 2015-го местные общественные организации по собственной инициативе устроили пересчет. Выяснилось, что число юрищ, занимающихся турагентским бизнесом, со-

По мотивам событий на российском рынке выездного туризма можно снять недурной фильм-катастрофу. Как и полагается, он будет про безумство храбрых, козни злодеев, недалёковидность властей предрержащих и разнообразные фатальные стечения обстоятельств. Спасутся ли герои — операторы рынка? Смогут ли переключиться на внутренний туризм и выжить?

кратилось за год наполовину, а точек продаж — на 30%. Есть основания полагать, что похожую картину можно наблюдать и в других регионах.

Как бы то ни было, присмотревшись к российской туристической повнимательнее, понимаешь, что это не кризис. Это целое нагромождение кризисов, которые создали своего рода идеальный шторм.

ПОПАЛИ В ОБОРОТЫ

Разумеется, ослабление рубля на 72% по отношению к доллару США, которое произошло на протяжении 2014 года



ВМЕСТО ТРЕЙЛЕРА

-40–50%

**СНИЖЕНИЕ ВЫЕЗДНОГО ТУРПОТОКА ЗА РУБЕЖ
В ПОСЛЕДНЕМ КВАРТАЛЕ 2014 ГОДА**

/ оценки отраслевых экспертов

-30%

**СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ОПЕРАТОРОВ
ВЫЕЗДНОГО ТУРИЗМА С НАЧАЛА 2014**

ПО ФЕВРАЛЬ 2015 ГОДА (до 1,3 тыс. компаний)

+8%

**РОСТ ЧИСЛА ОПЕРАТОРОВ ВНУТРЕННЕГО
ТУРИЗМА (до 2,6 тыс. компаний)**

/ данные Единого реестра туроператоров

-30–50%

**ПОТЕРИ В ЧИСЛЕННОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ
АГЕНТСТВ / экспертные оценки**

и повлекло соответствующее удорожание туров за рубеж, во многом определило нынешнее плачевное состояние отрасли. Однако проблемы и банкротства в выездном туризме начались летом, задолго до серьезной девальвации. Легкое ослабление рубля на 7%, произошедшее с начала года к моменту старта прошлогоднего летнего сезона, вряд ли можно назвать той соломинкой, которая ломает спину верблюду.

Тогда в чем причины? Одна из них в том, что российский туроператорский бизнес вообще оказался к моменту начала кризиса в очень неважной финансовой форме.

Сама по себе туроператорская бизнес-модель принципиально не изменилась со времен изобретателя массового туризма британца Томаса Кука. Именно он придумал в 1840-е годы зарабатывать на объемах, беря в чартер целые поезда и на корню выкупая комнаты в постоялых дворах под организованные группы путешественников. Что бы ни говорили нынешние пользователи туристических интернет-сервисов бронирования, эта модель и поныне остается очень устойчивой: какими бы ни были успехи онлайн-трэвелера, традиционные пакетные туры с перелетом и проживанием по массовым направлениям всегда будут самым выгодным предложением на рынке. Так что дело не в борьбе старого и нового укладов в рамках одной отрасли.

Бич российского выездного туроперейтинга — нескончаемый демпинг и борьба за рыночные доли. Весь крупный туроператорский бизнес в последнее десятилетие был нацелен исключительно на рост турпотока и финансового оборота любой ценой, невзирая на прибыльность. В отдельные сезоны дело доходило до того, что в турпакет закладывали нулевую стоимость авиаперелета, фактически дотируя туристам авиаперевозку. Цель была простой — в конечном счете вывести компанию на солидные объемы, чтобы с хорошей прибылью продать иностранному инвестору. Тем более что многие западные туроператоры тогда рассматривали возможность выхода на растущий российский рынок через покупку местного игрока. Так, активами в России успели обзавестись немецкий концерн TUI («Мостревел», VKO), английский туроператор Thomas Cook (СП с «Интуристом»), швейцарские холдинги Kuoni и Hotelplan («Мегаполис Турс» и «Асент Трэвел» соответственно) и др. Кстати, и отечественные банки с удовольствием ссужали деньги туроператорам, генерирующим огромные потоки кеша.

Эта экстенсивная модель развития стала выходить туроператорам боком, когда рост экономики в стране замедлился, а потом и вовсе прекратился. Была еще цепочка менее значимых событий, которые спровоцировали острую фазу.

Например, ограничение на выезд за рубеж для работников правоохранительных органов, чиновников и сотрудников отдельных госкомпаний в апреле 2014 года. Ассоциация туроператоров России (АТОР) тогда оценила сокращение выездного турпотока из-за такого решения в 4 млн человек, или примерно 20%. Банкротство турфирмы «Нева», последовавшее в середине лета, некоторые наблюдатели связывают как раз с этим, поскольку именно силовики и чиновники составляли заметную долю клиентуры этой компании, некогда основанной бывшим офицером КГБ СССР и личным знакомым Владимира Путина — Владимиром Стржалковским (впоследствии, в 2004–2008 годах, он руководил Ростуризмом). Крах столь крупного игрока запустил в туризме цепную реакцию: на фоне резко возросшего недоверия клиентов к турфирмам стал катастрофически падать спрос на туры, что, в свою очередь, потянуло на дно множество других игроков.

Кризис застал российских туроператоров в неважной финансовой форме. Крупный туроператорский бизнес в последнее десятилетие был нацелен исключительно на рост турпотока и финансового оборота любой ценой, невзирая на прибыльность

Стоит ли ожидать массовых банкротств в этом году? Прогнозы есть разные, но большинство экспертов все-таки сходятся на том, что санация рынка уже произошла. «Последствия кризиса будут сказываться долго, — говорит президент «Натали Турс» Владимир Воробьев. — При этом мы считаем, что необходимо воспользоваться освободившимся после оптимизации программ ресурсом для открытия новых направлений. Но не тех, которые генерируют отрицательную маржу, а тех, что позволят зарабатывать». Несмотря на кризисный период, по оценкам Воробьева, у туроператоров останутся силы «воевать» на некоторых массовых направлениях — таких как Турция, Кипр и Греция. «У Турции и Кипра фактически нет альтернатив российскому рынку, они «сидят на игле» и будут готовы пойти на все в борьбе за нашего туриста, — полагает эксперт. — При этом отели могут поступать точно так же, как перевозчики, и «выбрасывать» номера в свободную продажу по более низкой цене, чем для туроператоров. По Греции российские туроператоры «завязли» в многолетних контрактах и обязательствах по отелям — а значит, тоже будут вынуждены их заполнять. В итоге все это приведет к новой волне демпинга». Поэтому, считает Воробьев, банкротств на рынке в такой ситуации не избежать; вопрос лишь в том, будут они «громкими» или «тихими».

При этом даже самому популярному у российских туристов направлению — Турции — не удастся избежать сильного падения спроса. «По прогнозам, высказанным экспертами в Берлине во время главной европейской туристической вы-

ставки ITB, российский турпоток в Турцию может сократиться этим летом на 30 и даже 50 процентов, — комментирует нынешнюю диспозицию Геннадий Косарев, гендиректор онлайн-туроператора United Travel. — К тому же сейчас началось ослабление европейской валюты — и не исключено, что к началу сезона евро окажется дешевле доллара. Соответственно, европейские направления ощутили, что могут полноценно участвовать в борьбе за российского туриста».

В любом случае уже сейчас понятно, что туристический сезон 2015 года будет полон превратностей и ожесточенной конкурентной борьбы.

ЛОББИРОВАЛИ, ЛОББИРОВАЛИ И НАЛОББИРОВАЛИ

Отдельная сюжетная линия — это государственное регулирование туристической отрасли. В середине 2000-х, после нескольких шумных историй, связанных с крахом туроператоров, власти озаботились созданием регуляторного механизма, который защищал бы интересы туристов. К 2007 году эти благие намерения вылились в запуск системы фингарантий, которая обязала туроператоров страховать свою ответственность перед туристами или получать банковские гарантии.

Борьбу за содержание соответствующих поправок в закон «Об основах туристской деятельности в РФ» (№132-ФЗ) можно включить в хрестоматию российского лоббизма. «Архитектором» системы стал Владимир Стржалковский, основатель турфирмы «Нева», а на тот момент — руководитель Ростуризма, которого на туррынке не без оснований считали лоббистом интересов крупных туроператоров в чиновничьем кресле. Подключилось мощное страховое лобби, которое всегда живо интересовалось происходящим в туристической отрасли, поскольку туроператоры традиционно выступают «оптовыми заказчиками» медицинских страховок для путешествующих. Ряд крупных игроков туррынка отмежевался от Российского союза туристической индустрии (РСТ) и сформировал отдельную организацию — Ассоциацию туроператоров России, чтобы тоже влиять на законодательные изменения в нужном направлении.

«Это был откровенный наезд на рынок с целью перераспределить его в пользу ряда крупных туроператоров, а также страховщиков», — так охарактеризовал происшедшее тогда президент РСТ Сергей Шпилько. РСТ имел особую позицию. В частности, было предложение выписывать туристам при покупке путевки страховку от неисполнения обязанностей со стороны туроператора или авиакомпании. Однако альтернативные варианты при принятии поправок всерьез не рассматривались.

В итоге была принята система, в которой фингарантии оказались избыточными и слишком обременительными для небольших туроператоров (например, нишевых) — и одновременно недостаточными, чтобы полностью застраховать ответственность крупных. Что и выявилось в процессе дальнейшей эксплуатации. Например, компания «Капитал Тур», разорившаяся в 2010 году, застраховала свою ответственность на 190 млн рублей, но оставила после себя непокрытых обязательств перед туристами почти на 250 млн рублей. При этом страховщик, выписавший страховку, тоже поспешил обанкротиться.

Парадоксы лоббизма: сегодня системой фингарантий в туризме недовольны почти все, даже ее «соавторы». Веерные банкротства прошлого лета показали, что фингарантии не вы-

Всероссийская конференция
«Лучшие практики управления проектами - 2015»

21-22
МАЯ
ТОМСК

Лучший проект года

Приглашаем специалистов по управлению проектами, руководителей и менеджеров проектов и всех тех, кто ищет способ эффективного управления в компании. Принимайте участие во Всероссийской конференции «Лучшие практики управления проектами - 2015»!



Одно из главных событий 2015 года для профессионалов в сфере управления проектами:

- ✓ **Национальные эксперты** по управлению проектами, реализующие масштабные проекты.
- ✓ **Опыт реализации проектов** в различных сферах: IT, строительство, энергетика, нефтегазовая отрасль, производство и другие сферы.
- ✓ **Практические кейсы** от крупных компаний и органов власти со всей России.
- ✓ **«Клуб победителей».** Опыт компаний - финалистов конкурса «Лучший проект года - 2013», получающих **выгоду от управления проектами уже сегодня.**

По вопросам участия в конференции: Балыбина Светлана, тел. +7 (3822) 333-125; pm-leader@ipartner.pro

*Регистрация на конференцию и подробная информация на сайте www.pm-leader.ru



Национальная ассоциация
управления проектами



Бизнес
Партнеры



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

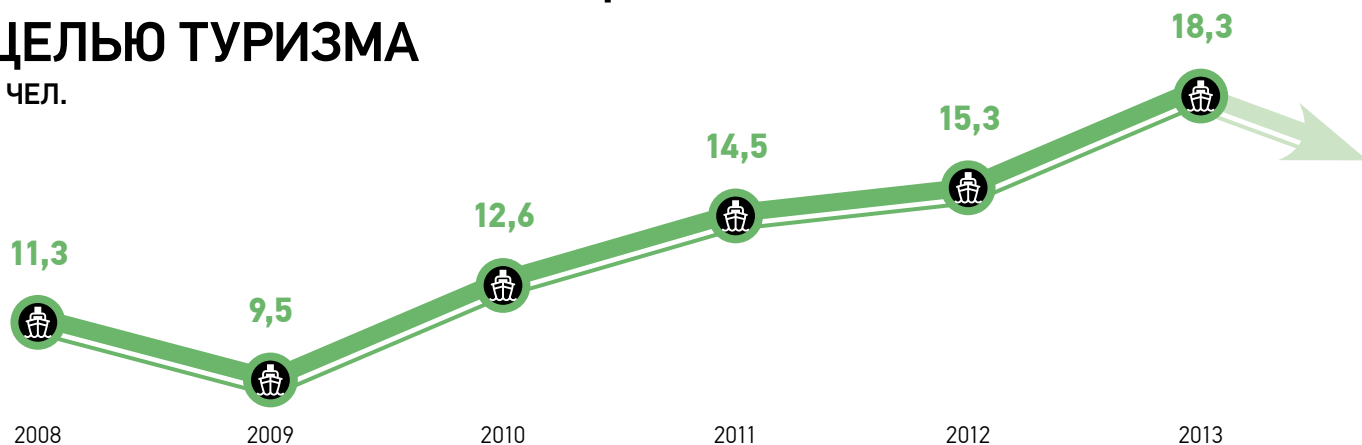


ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Информационный партнер
БИЗНЕС
журнал

КОЛИЧЕСТВО ВЫЕЗЖАЮЩИХ ИЗ РФ С ЦЕЛЬЮ ТУРИЗМА

МЛН ЧЕЛ.



Источник: Ростуризм

годны ни туроператорам, ни страховщикам. Более того, они совершенно неэффективны как институт защиты туристов. По оценке Всероссийского союза страховщиков (ВСС), сумма фингарантий обанкротившихся в прошлом году турфирм составила 1,8 млрд рублей. Объем обязательств перед туристами был наверняка значительно больше.

«Законодательство не поменяли, регулирование туротрасли не наладили, госконтроль практически отсутствует», — подвел неутешительные итоги прошлого лета Игорь Юргенс, президент ВСС. И прямо сейчас мы можем вочию наблюдать кризис регулирования, который способен парализовать туристическую индустрию в преддверии летнего сезона: страховщики, напуганные возросшими рисками туристического рынка, массово отказываются предоставлять финансовые гарантии туроператорам. По словам участников рынка, оформить новые или продлить старые гарантии сейчас практически нереально: 85% страховщиков отказались от этого вида страхования, а оставшиеся назначают заоблачную страховую премию в диапазоне от 450 тыс. до 2 млн рублей за полис с минимальным покрытием в 30 млн. Это значит, что для малого и среднего турбизнеса, который составляет 90% реестра туроператоров, сумма окажется неподъемной. «В связи с кризисной ситуацией на рынке застраховаться почти невозможно», — подтверждает вице-президент РСТ Юрий Барзыкин. — Кроме того, возникает угроза, что, почуяв выгоду, продавать фингарантии на туристическом рынке активно начнут малоизвестные страховые компании, которые изначально не собираются выполнять по ним свои обязательства».

Пикантности ситуации придает то, что у большинства туроператоров фингарантии скоро заканчиваются, а новые договоры необходимо было заключить до 1 марта. При невыполнении этого требования Ростуризм имеет право исключить компанию из Единого федерального реестра. Так что первый отсев перед стартом летнего сезона уже начинается. Отраслевые организации по этому поводу уже ударили в набат. РСТ обратился в Ростуризм с требованием предоставить туроператорам по выездному туризму отсрочку по оформлению новых договоров о страховании

гражданской ответственности. А АТОР направила в Госдуму предложение вообще отказаться от фингарантий как обязательного условия ведения туроператорской деятельности, причем эту идею поддержал и Всероссийский союз страховщиков.

Однако на рынок надвигается и другая регуляторная проблема. Минкультуры, в чье ведение с 2012 года передан туризм, долгое время вообще не занималось отраслью. В сентябре прошлого года ведомство получило серьезный нагоняй от премьер-министра Дмитрия Медведева, повелевшего срочно начать «расчистку безобразий». И работа закипела: чиновники рьяно стали переписывать закон о туризме — впрочем, особо не прислушиваясь ни к профессионалам рынка, ни к общественным организациям. Правительство уже внесло законопроект в Госдуму. Логика документа проста: сохранить механизм фингарантий почти без изменений, а раз покрытия не хватает, чтобы защитить интересы туристов, — увеличить его размер. По оценкам экспертов, в случае принятия законопроекта финансовая нагрузка на туроператоров возрастет в 4–5 раз. Это приведет к росту цен на путевки, банкротствам мелких туроператоров и монополизации рынка крупными игроками, заявила в ходе недавних слушаний председатель комиссии Общественной палаты РФ Лидия Михеева.

То, каким образом выполнена эта законодательная инициатива, даже породило на туррынке конспирологическую версию о существовании некоего могущественного и таинственного «сочинского лобби», которое рассчитывает окончательно задуть выездной туризм и переключить турпоток на внутренние курорты.

ИМПОРТНО ЗАМЕСИТЬ

А может, и правда внутренний туризм и есть спасение для игроков туризма выездного? «Значительная часть людей, которые отказались от отдыха за границей, вероятно, летом поедут на российские пляжные курорты, прежде всего в Краснодарский край и Крым», — комментирует Ирина Тюрина, пресс-секретарь РСТ. Глава Ростуризма Олег Сафонов во время открытия выставки «Интурмаркет» от-

метил, что непростая экономическая ситуация открывает огромные возможности именно для роста внутреннего туризма. «Подтверждением тому является увеличение в 2014 году доли внутреннего туризма на 30%, — сказал он. — Это отчасти связано с подорожанием туров за границу, но немаловажную роль сыграл и возросший уровень патриотизма наших граждан».

Переориентация участников рынка уже началась, что подтверждают данные реестра: число туроператоров внутреннего туризма за 2014 год возросло на 8%. Опять-таки и фингарантии для таких компаний требуются намного меньше.

Большинство крупных туроператоров, ранее специализировавшихся на турах за рубеж, уже заявило о запуске программ внутреннего туризма: «Библио-Глобус», «Пегас Туристик», Coral Travel, «Анекс Тур», «НТК Интурист» и др. Так, Coral Travel предложит пакетные туры в Сочи и Анапу из тридцати городов России. Аналогичный турпродукт, а также автобусные маршруты сформирует и «Библио-Глобус», охватив при этом еще и города Сибири и Урала. А «Пегас Туристик» сообщил о продаже турпакетов в Симферополь, Сочи и Минеральные Воды. «Мы рассчитываем, что за крупными туроператорами подтянется и остальной турбизнес, — говорит Олег Сафонов. — Таким образом осуществится частичная перестройка туроператорского сообщества. Мы, в свою очередь, планируем последовательно и системно продвигать продукт, альтернативный выездному».

Впрочем, есть основания полагать, что хлеб внутреннего туризма окажется трудным и что обороты игроков в России вряд ли компенсируют потери, понесенные на выездных направлениях. Во-первых, привычные технологии массового туроперейтинга с выкупом номеров и запуском чартеров применимы в нашем отечестве далеко не везде. Во-вторых, для многих владельцев российских объектов размещения концепция сотрудничества «Туроператорам — скидки за объем» до сих пор непривычна; им все одно — туроператор, турагент или клиент с улицы. В-третьих, уж по России-то

матушке наш путешественник имеет обыкновение перемещаться самостоятельно. Чтобы превратиться в туриста организованного и примкнуть к группе, ему нужно увидеть действительно неоспоримую выгоду. А организовать ее в местных условиях профессионалы турбизнеса способны далеко не всегда.

Один из способов — задействовать чартерные перевозки по земле и по воздуху. О желании помочь туроператорам в организации дешевых чартерных рейсов для формирования выгодных пакетных туров заявили власти ряда российских регионов. Особую активность в этом вопросе проявляет губернатор Алтайского края Александр Карлин. И хотя летний сезон уже близок и на момент подготовки номера к печати (конец марта) конкретных договоренностей о чартерных рейсах еще не достигнуто, такой подход вселяет оптимизм.

«Я не вижу на внутреннем рынке бизнеса», — без обиняков говорит руководитель «Натали Турс» Владимир Воробьев. Его компания — один из немногих лидеров отрасли, которые вообще не планируют работать на внутреннем рынке. По его словам, туристам проще купить напрямую в гостинице номер и самостоятельно приобрести билет на поезд или самолет либо добраться до места отдыха на автомобиле. Для этого им совершенно не нужен сформированный кем-то турпродукт, тем более что и формировать его по привлекательным ценам у нас очень трудно. Все это делает внутренний рынок местом, где трудно заработать как классическому туроператору, так и классическому турагенту. Кстати, аналогичная картина складывается в турбизнесе Германии. Немцы — одна из самых путешествующих наций; пакетные туры на заграничные курорты пользуются у них массовым спросом. «А вот турами внутри Германии немецкие туроператоры практически не занимаются из-за бессмысленности такого бизнеса», — утверждает Воробьев.

Получится ли у российских? Будет ли у этого кино хеппи-энд? Развязку головоломного сюжета мы увидим уже в ходе приближающегося летнего сезона.

БЖ



МНЕНИЕ БИЗНЕС-РЕДАКТОРА

**ВЛАДИМИР
СЕНИН**

президент Ассоциации
менеджеров

Экстенсивный рост остался в прошлом. Число россиян, самостоятельно бронирующих туры и авиаперелеты, растет от года к году. Этот факт имеет абсолютно самостоятельный тренд, никак не связанный с экономическими и политическими сложностями текущего периода. Сложившаяся «конструкция» выездного турбизнеса, в основе которой дешевые чартеры, трещит по швам из-за падения курса рубля к основным валютам, негативных потребительских ожиданий и известных проблем у авиаперевозчиков.

Массовое разорение туроператоров и попытки монополизации рынка, похоже, неизбежны. Туристам, выбирающим групповые туры, совершенно безразлично, кто их везет. Главное — чтобы было дешево и надежно. «Пирамида» в туризме — практически норма, а потому не исключаю, что в текущем году мы увидим волну банкротств туроператоров. И туристов, застрявших в стране пребывания в неоплаченных отелях и без обратного билета. Поведение страховщиков в отношении туроператоров было предсказуемым: отказ страховать заведомо убыточные продукты все наблюдали в ситуации с каско. Замещение внешнего туризма внутренним — очевидный процесс, который станет основным драйвером туристического бизнеса. Люди, которые привыкли, любят путешествовать, считают это необходимой частью своей жизни, будут ориентироваться на внутренние возможности и станут прежде всего использовать доступные способы самостоятельной организации своего отдыха.

ПЕРЕДОВИКИ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА

РОССИЙСКИЕ РЕГИОНЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРПОТОКА И ИМЕЮЩЕЙСЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В 2012-2013 ГОДАХ. КУДА ПЕРЕРАСПРЕДЕЛИТСЯ ТУРПОТОК В 2015-М?

Основной показатель, по которому ранжированы регионы, — количество туристов, посетивших субъект федерации за год, в пересчете на 100 местных жителей. В отличие от абсолютных цифр, этот показатель, по мнению редакции «Бизнес-журнала», более объективно демонстрирует то, насколько успешно регион использует имеющиеся у него воз-

можности для развития внутреннего туризма. Расчет произведен на основе данных по бронированию номеров в гостиницах в 2012 году (более свежие данные на момент публикации отсутствовали).

Российские регионы на карте закрашены цветами в зависимости от относительной плотности турпотока (количество туристов за год на 100 местных жителей):

50 чел. и более 30-50 чел. 10-30 чел. менее 10 чел. н/д

#2-3
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ЧИСЛО ГОСТИНИЦ	346
ОБЪЕМ ПЛАТНЫХ УСЛУГ ГОСТИНИЦ В 2012 ГОДУ, МЛРД РУБ.	11,7
РОСТ ТУРПОТОКА В 2012 ГОДУ, %	+3

53 ТУРИСТА НА 100 МЕСТНЫХ ЖИТЕЛЕЙ

ТОП-5 КРУПНЕЙШИХ ПО ВЫРУЧКЕ ОБЪЕКТОВ ТУРИНДУСТРИИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

1366,3 МЛН Р
GRAND HOTEL EUROPE
отель

1355 МЛН Р
SOKOS
отель

1227,8 МЛН Р
ПРИБАЛТИЙСКАЯ
отель

1046,2 МЛН Р
АСТОРИЯ
отель

282,9 МЛН Р
ПИТЕРЛЭНД
парк развлечений

#5 КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ

ЧИСЛО ГОСТИНИЦ	1025
ОБЪЕМ ПЛАТНЫХ УСЛУГ ГОСТИНИЦ В 2012 ГОДУ, МЛРД РУБ.	20,6
РОСТ ТУРПОТОКА В 2012 ГОДУ, %	+10

51 ТУРИСТ НА 100 МЕСТНЫХ ЖИТЕЛЕЙ

ТОП-5 КРУПНЕЙШИХ ПО ВЫРУЧКЕ ОБЪЕКТОВ ТУРИНДУСТРИИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

712,6 МЛН Р
АКВАЛОО
курортный комплекс

608,1 МЛН Р
КЕМПИНГИ ГРАНД ОТЕЛЬ ГЕЛЕНДЖИК
отель

432,4 МЛН Р
НАДЕЖДА
курортный комплекс

351,2 МЛН Р
ИНТУРИСТ
отель

114 МЛН Р
СОЛНЕЧНЫЙ ОСТРОВ, ЧИСТЯКОВСКАЯ РОЩА
парк развлечений

ЧИСЛО ГОСТИНИЦ	104
ОБЪЕМ ПЛАТНЫХ УСЛУГ ГОСТИНИЦ В 2012 ГОДУ, МЛРД РУБ.	0,6
РОСТ ТУРПОТОКА В 2012 ГОДУ, %	-1

#2-3 РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ

53 ТУРИСТА НА 100 МЕСТНЫХ
ЖИТЕЛЕЙ

ТОП-5 КРУПНЕЙШИХ ПО ВЫРУЧКЕ ОБЪЕКТОВ ТУРИНДУСТРИИ РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ

94,7 МЛН Р
ОНЕГО ПАЛАС

отель

30,6 МЛН Р
ГАРДАРИКА

отель

29,5 МЛН Р
ПРИЧАЛ

отель

27,9 МЛН Р
ОНЕЖСКИЙ
ЗАМОК

отель

23,1 МЛН Р
ЛАМБЕРГ

отель

ЧИСЛО ГОСТИНИЦ	62
ОБЪЕМ ПЛАТНЫХ УСЛУГ ГОСТИНИЦ В 2012 ГОДУ, МЛРД РУБ.	0,6
РОСТ ТУРПОТОКА В 2012 ГОДУ, %	-11

#4 НОВГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

52 ТУРИСТА НА 100 МЕСТНЫХ
ЖИТЕЛЕЙ

ТОП-5 КРУПНЕЙШИХ ПО ВЫРУЧКЕ ОБЪЕКТОВ ТУРИНДУСТРИИ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

78 МЛН Р
САДКО

отель

53,1 МЛН Р
АКРОН

отель

45,3 МЛН Р
ИНТУРИСТ

отель

30,3 МЛН Р
ТУРИСТ

отель

29,6 МЛН Р
ВАЛДАЙСКИЕ
ЗОРИ

отель

ЧИСЛО ГОСТИНИЦ	131
ОБЪЕМ ПЛАТНЫХ УСЛУГ ГОСТИНИЦ В 2012 ГОДУ, МЛРД РУБ.	0,2
РОСТ ТУРПОТОКА В 2012 ГОДУ, %	+6

#1 РЕСПУБЛИКА АЛТАЙ

65 ТУРИСТОВ НА 100
МЕСТНЫХ ЖИТЕЛЕЙ

ТОП-5 КРУПНЕЙШИХ ПО ВЫРУЧКЕ ОБЪЕКТОВ ТУРИНДУСТРИИ РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ

813 МЛН Р
ТЕЛЕЦКИЙ
СКИ-БОРД КЛУБ
горнолыжный
комплекс

164 МЛН Р
АЛТАЙ-RESORT

отель

45,8 МЛН Р
МАНЖЕРОК

горнолыжный
комплекс

31,3 МЛН Р
УЛИТКА

отель

27,1 МЛН Р
АЛТИКА

отель

ИГОРЬ ПАВЛОВ

ИДЕЙНЫЙ ВДОХНОВИТЕЛЬ ПРОЕКТА EZWAY
РАССЧИТЫВАЕТ ПРОДАВАТЬ ОКОЛО ТЫСЯЧИ
ГАДЖЕТОВ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ
АВТОМОБИЛЕЙ В МЕСЯЦ



УРОКИ ВОЖДЕНИЯ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Совладельцы петербургской компании eZWay Игорь Павлов и Константин Митриченко научили российских автолюбителей ездить более безопасно с помощью «умного» гаджета. Вставив его в диагностический разъем, можно не только оптимизировать свой стиль вождения, но и снизить расход топлива и затраты на обслуживание. Следующий шаг — вывести устройство на массовый рынок.

Первую попытку подключиться к «мозгу» автомобиля, то есть к бортовым автоматизированным системам, Игорь Павлов сделал еще будучи студентом Петрозаводского госуниверситета. Опыты он проводил прямо в собственном гараже в Карелии, на простеньком седане ЗАЗ Chance — дешевой украинской копии Chevrolet Lanos. Машина постоянно ломалась, а программисту и начинающему автолюбителю хотелось найти способ легкой диагностики неисправностей. Павлов самостоятельно спаял

адаптер, с помощью которого удалось подключить автомобиль к ноутбуку, написал простенький софт... И все заработало! «Меня до глубины души поразил тот факт, — вспоминает он, — что придуманное тобой устройство можно подсоединить к такой сложной замкнутой конструкции, как автомобиль, да еще и заставить его получать от машины полезные данные». Зато оценка научного руководителя Павлова оказалась прямо противоположной: курсовую работу, в основу которой легло сконструированное студентом устройство и программное обеспечение, в университете «завернули».

ЧИТАТЬ ПО ЛАМПОЧКАМ

Только переехав в Санкт-Петербург, Игорь Павлов смог найти единомышленников и заняться высокотехнологичным бизнесом вплотную. В 2011 году он познакомился со своим будущим партнером Константином Митриченко и основал с ним компанию по продаже в онлайн автомобильных аксессуаров. Тогда же на рынке начали появляться первые гаджеты для самостоятельной диагностики автомобиля, напомнившие Павлову о его собственных экспериментах в этой области. Дешевые китайские устройства, ввозимые в страну в основном русскими «левшами» и «самоделкинскими», требовали определенной ручной настройки, с которой человек



КОНСТАНТИН МИТРИЧЕНКО

СОСНОВАТЕЛЬ И СОИНВЕСТОР КОМПАНИИ ОТВЕЧАЕТ ЗА ОТЛАДКУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ПОДБОР СОТРУДНИКОВ

СООБЩЕСТВО

АБОНЕНТСКАЯ БАЗА EZWAY ДОСТИГЛА 35 ТЫС. ЧЕЛОВЕК, ВКЛЮЧАЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ИЗ БРАЗИЛИИ, ИЗРАИЛЯ, США, КАНАДЫ

несведущий не справился бы. Чтобы заставить их работать, сначала нужно было где-то отыскать рабочий софт на понятном языке, воткнуть гаджет в OBD-разъем под рулем (стандартный порт, который имеют почти все автомобили старше 2000 года выпуска) и определенным образом подключить его к смартфону или ноутбуку. Павлов и Митриченко решили облегчить задачу гаражным умельцам и написали русифицированное программное обеспечение eZWay, совместимое с любым устройством для диагностики. Оно связало в единую «умную цепочку» гаджет, автомобиль, мобильное и веб-приложение — и позволило не только следить за техническим состоянием машины, но и экономить на вождении.

Приложение отображает всю необходимую автомобильную статистику: с его помощью можно отследить последние маршруты поездок, расход топлива и затраты на него, среднюю и максимальную скорость движения. У каждого пользователя есть своя страничка на веб-ресурсе, часть информации на которой является приватной, а основные сведения — марка автомобиля, город проживания и другие — открыты всем желающим. Профиль автомобилиста на сайте — это своего рода «медицинская карта» автомобиля: он показывает, какие случались поломки и неисправности с машиной, ведет учет авариям, передвижениям и дозаправкам, объясняет,

что означают те или иные горящие «лампочки» на приборной панели. Программа работает так, что рано или поздно водитель начинает «соревноваться» сам с собой и с другими пользователями в двух параметрах — экономность и безопасность. Он перестает обгонять, постоянно перестраиваться, ездить нервно, резко брать в места и тормозить. За счет того, что вождение становится более плавным, водитель может сэкономить на топливе до 30%, а шансы попасть в аварию значительно снижаются.

На сайте также автоматически генерируются рейтинги водителей — самых быстрых, самых экономных и самых безопасных. За три года компании eZWay удалось набрать приличную абонентскую базу в 35 тыс. человек. Благодаря тому что интерфейс был переведен на английский язык, доступ к приложению получили западные пользователи. Сегодня в клубе автолюбителей, которые скачали и установили соответствующее мобильное приложение, есть пользователи из Бразилии, Израиля, США, Канады.

На нишевом софте, впрочем, много не заработаешь. В какой-то момент владельцы компании eZWay вообще перестали брать деньги за Android-приложение и сделали его, как и техподдержку, полностью бесплатным. Гораздо перспективнее выглядела идея не ввязываться в партнерские схемы

КТО ЗАРАБОТАЛ НА «УМНОМ» СТРАХОВАНИИ?

Страховые компании стали внедрять межмашинные коммуникации несколько лет назад. Особенно бурно страховая телематика развивается в США. Здесь с 2011 года появилось множество компаний, специализирующихся на формировании страховой премии по принципу «По манере вождения и оплата» (Pay As You Drive). Свои телематические программы предложили компании Allstate, MetLife, MetroMile, Hartford Financial Services, Erie Indemnity и др. Лидерство на рынке «умного» страхования завоевала компания Progressive Insurance, чья капитализация на сегодня превышает \$23 млрд — больше, чем весь российский рынок автострахования. С помощью микрочипа Snapshot она собирает информацию о манере вождения страхователя и предлагает ему индивидуальную скидку за более безопасную езду или редкое использование автомобиля. Полисы Progressive продаются в 45 штатах страны.

В Японии наиболее известным игроком на рынке страховой телематик является компания AIOI, запустившая соответствующий продукт в 2005 году. В Великобритании оператор Direct Line Group, на долю которого приходится 20% рынка британского автострахования, дает скидку на полисы всем клиентам, установившим телематическое оборудование в автомобиль. В Австралии компания Real Insurance предлагает другую модель: пользователь оплачивает минимальную стоимость полиса, а затем платит фиксированную сумму за каждый дополнительный километр дороги.

На российском рынке позитивный опыт телематического страхового сервиса получило сотрудничество в 2014 году компании Intouch с сотовым оператором МТС. Установив в машину необходимое оборудование, компания оценивала каждую поездку в определенный балл — с учетом скорости вождения, времени суток и других параметров. В конце месяца водителю выставлялась общая оценка. Набрав 8–10 баллов из 10 возможных, он получал возврат на свой счет до 20% стоимости полиса каско.

с сомнительно работающими китайскими устройствами, а развивать собственное «коробочное» решение. «Мы решили, — рассказывает Игорь Павлов, — пусть наш продукт станет дороже, зато работать он будет стабильнее, а выглядеть — значительно лучше. Для нас важно, что мы способны гарантировать его надежность».

Торговый бизнес обеспечил приток начальных инвестиций в стартап: по оценкам предпринимателей, на создание прототипа, серийный запуск и маркетинг собственного решения ушло около 10 млн рублей. Вскоре нашли партнеры по созданию «железа». После неудачных попыток наладить взаимодействие с отечественными и китайскими производителями eZWay остановилась на американцах с русскими корнями — разработчиках диагностического оборудования Scantool. Отказ от производственного сотрудничества с Китаем закономерно привел к удорожанию гаджета по сравнению с конкурентами: устройство от eZWay стоит 6 тыс. рублей против средней цены аналогов в 1,5 тыс. За что платит покупатель? Прежде всего за надежную, стабильную работу и дизайн.

— Практически все, кто занимается электроникой в России, на внешний вид продукта и упаковку тратятся по остаточному принципу, — объясняет Игорь Павлов. — Мы же сразу оговорили для себя важность философии дизайнера. Мы хотим ездить на красивых автомобилях и вставлять в них красивые гаджеты. Посмотрите на «умные» часы от Apple. Компания потратила на разработку слишком много времени, за которое аналоги появились у множества конкурентов. Сейчас она позиционирует часы как красивый аксессуар — и вполне может выиграть! Понятно, что в России люди, покупающие в машину сигнализацию и другие аксессуары, о красоте думают в последнюю очередь. Но люди растут, меняют социальный статус, и желания и потребности их становятся больше.

Осенью 2013 года у eZWay появился первый инвестор: на Павлова и Митриченко вышел Фонд развития интернет-инициатив, который приобрел 7% компании при общей ее оценке в \$650 тыс. Хорошим подспорьем для стартаперов стал не только финансовый транш в \$25 тыс., но и трехмесячная программа акселерации в Москве. Сейчас стартап продолжает «съедать» инвестиции на развитие, однако до конца 2015 года бизнес должен выйти на операционный ноль. Значительную долю необходимых финансовых вливаний владельцы eZWay планируют осуществить своими силами, за счет действующего бизнеса по продаже аксессуаров.

Первую партию коробочек с гаджетами компания eZWay начала продавать только в конце 2014 года (из-за валютных скачков почти сразу пришлось поднять цены в полтора раза); сейчас у нее покупают около двухсот устройств в месяц. Несмотря на то что автомобилисты — благодатная и обширная целевая аудитория, Игорь Павлов склонен оценивать рыночный потенциал своего продукта довольно скромно — в тысячу устройств в месяц. По его словам, среднестатистический автолюбитель попросту не хочет лишних забот: ему лень или некогда разбираться с дополнительным оборудованием. Поэтому продвижение сейчас нацелено на довольно узкий сегмент тех потенциальных покупателей, которые уже активно пользуются другими гаджетами, облегчающими жизнь. «Мы говорим, что придумали фитнес-трекер для автомобилей, — объясняет маркетинговый посыл Павлов. — Если пользователи научились правильно бегать с помощью «умных» кроссовок и браслетов

для спорта, то теперь они могут научиться правильно водить свой автомобиль».

ГАДЖЕТ С ПОДСТРАХОВКОЙ

Между тем eZWay удачно встраивается сразу в два перспективных тренда. Первый из них — набирающий популярность «интернет вещей», то есть технологии, позволяющие людям и «умным» вещам взаимодействовать дистанционно. По консервативным оценкам Gartner, к 2020 году мировой рынок для «интернета вещей» составит \$1,9 трлн, а Cisco оптимистично называет цифры в \$19 трлн. Второй тренд — страховая телематика: системы удаленного наблюдения за водителем позволяют страховым компаниям собрать статистику о его манере вождения. Если водитель аккуратен и не склонен попадать в аварии, такая информация позволяет страховщикам уменьшить риски и предложить автовладельцу страховой полис по сниженной цене. По крайней мере, именно так страховая телематика работает на Западе: только в США рынок «умного» автострахования в 2013 году перевалил за \$4 млрд (по оценкам Timetric).

В России страховая телематика только начинает зарождаться. По оценкам Павлова, дистанционным оборудованием для отслеживания вождения в стране оснащено не более тысячи автомобилей. Однако эксперты уже возлагают на телематику роль долгожданного драйвера, способного вызвать новый виток развития на отечественном рынке автострахования. Сможет ли этот драйвер способствовать монетизации стартапов, берущихся за производство необходимого оборудования, — отдельный вопрос.

— На страховом рынке много денег: он оценивается в 170 млрд рублей — но взять их непросто, — комментирует Павлов. — Сильная конкуренция, множество мошенников, высокие страховые риски делают рынок каско в России убыточным. На этом фоне телематика имеет грандиозные перспективы. Но среднему автомобилисту не понятно, зачем ему в принципе ставить какое-то оборудование в машину и добровольно соглашаться на то, что за ним будет следить страховая компания. Сегодня ключевая проблема состоит в том, чтобы объяснить и конечному пользователю, и длинной цепочке страховых агентов потенциальные выгоды от внедрения телематических устройств.

Владельцы eZWay считают, что телематические устройства должны прокладывать дорогу к массовому рынку самостоятельно, а не с помощью страховых компаний или автопроизводителей, которые на деле являются еще более закрытой и консервативной кастой. Первый шаг — создать такой продукт, который водитель посчитает нужным и важным, за который готов будет заплатить деньги, установить его и пользоваться им себе во благо. На эту базу впоследствии можно будет «накручивать» различные дополнительные сервисы — в том числе предлагать индивидуальные страховые или полисы каско со скидкой от целого ряда страховых компаний. Словом, сначала надо сформировать базу уверенных пользователей, которая сможет стать привлекательным каналом продаж для страховых компаний, и только затем пытаться на ней зарабатывать.

Тем не менее определенный опыт из области страховой телематики компания все-таки использует. В частности, в основе алгоритмов программного обеспечения eZWay, высчитывающих параметры безопасного вождения, лежат готовые

математические модели, которые разработали и применяли западные страховщики. Они учитывают резкость разгона и торможения, погодные условия, время суток, скорость движения, а затем переводят получившийся результат в балльную систему и выставляют водителю оценку по шкале от 1 до 100. Однако, как поясняет Игорь Павлов, при всем желании страховые компании не смогли бы прямо сейчас воспользоваться такой же математической моделью для оценки своих рисков. Статистически значимой модель будет считаться только после того, как в базе накопится информация по двум тысячам страховых случаев — а столько раз члены автоклуба в аварии еще не попадали.

eZWay только предстоит протоптать дорожку к массовому рынку. Причем делать это она будет с новым устройством, прототип которого сейчас проходит тестирование. До конца этого года компания представит «антиэвакуатор» — гаджет, который сможет оповещать автовладельца о начавшейся эвакуации его автомобиля, поможет быстро уладить ситуа-

Основатели eZWay позиционируют свое «коробочное» решение как своеобразный «фитнес-трекер для автомобилей».

Оно рассчитано на любителей гаджетов, которые научились правильно бегать с помощью «умных» браслетов для спорта, а теперь хотят научиться правильно водить автомобиль

цию и не допустить буксировки машины на штрафстоянку. Устройство будет оснащено автономной сим-картой, чувствительным акселерометром и GPS-модулем. Как только автомобиль начнет приподнимать или буксировать, гаджет подает сигнал на мобильный телефон автовладельца, и тот получит пару минут, чтобы добраться до машины и «спасти» ее. Гаджет будет предоставлять владельцу информацию о том, как нужно взаимодействовать с инспектором, где искать автомобиль, если его все-таки увезли, как отстаивать свои права, как незамедлительно оплатить штраф.

В предпродаже устройство оценивалось в 6 тыс. рублей, а ежемесячная абонентская плата — в 150 рублей. Арифметика простая: два случая некорректной парковки, в которых удалось избежать оплаты услуг эвакуатора и стоимости штрафстоянки (3–8 тыс. рублей), с лихвой окупают затраты на гаджет. Производство «железа» компания вновь отдала на аутсорсинг — партнерам из Франции. Павлов и Митриченко рассчитывают, что устройство будет понятным широкой аудитории и станет более популярным, чем его нишевый предшественник. Как ни крути, разово зарабатывать на помощи автовладельцу в экстренной ситуации в России выгоднее, чем планомерно приручать его к безопасному и экономичному вождению.

БЖ

ЭВОЛЮЦИЯ ПАТЕНТА

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Очередное усовершенствование патентного спецрежима произошло в России в начале 2013 года: вступил в силу федеральный закон¹, который ввел патентную систему налогообложения взамен упрощенной системы налогообложения на основе патента. Этот спецрежим могут использовать индивидуальные предприниматели, у которых предельный размер доходов по предусмотренному патентом виду деятельности не превышает 60 млн рублей в год, а средняя численность наемных работников — не более 15 человек. Перечень видов деятельности, по которым можно использовать патенты, был расширен. Стоимость патента рассчитывают по ставке в 6% от «потенциально возможного к получению дохода». Платить за патент можно «в рассрочку»: треть суммы — в течение двадцати пяти календарных дней с момента начала его действия, остальное — за тридцать дней до его окончания.

Казалось бы, работой не хочу. Законодатели рассчитывали на мощный эффект такого налогового стимулирования и массовый выход малого бизнеса и разного рода самозанятых лиц из «тени». Но как-то не сложилось: число использующих патенты возросло лишь на 23% — с 67,9 тыс. в 2012 году до 83,5 тыс. в 2014-м. Для масштабов России обе цифры выглядят просто смешными. «Несмотря ни на какие усилия, патентная система налогообложения никуда не движется», — констатировал на одной из конференций в конце прошлого года аудитор Счетной палаты России Сергей Шторгин.

Между тем большинство экспертов сходится в том, что сами по себе патенты на ведение предпринимательской деятельности — действительно лучшее решение для «реанимации» малого бизнеса в стране. «При сбалансированной, нормальной ставке более удобную систему сегодня сложно представить», — считает Сергей Зеленов, председатель комитета по налогам московского отделения «ОПОРЫ России». В идеале патенты выгодны всем сторонам: региональный бюджет получает часть налогов «авансом» (в виде оплаты

Бизнес на основе патента, приобретение которого освобождает от необходимости платить большую часть налогов, во всем мире считается наиболее простой и массовой формой предпринимательства. В России эту разновидность специального налогового режима совершенствуют много лет, однако неимоверные усилия законодателей дают весьма скромный результат с точки зрения массовости использования патентов. Что не так?

за патент) и увеличивает число налогоплательщиков за счет выхода их из «тени»; предприниматели сильно упрощают для себя ведение бухгалтерии и экономят на налогах. «Если бы патенты стоили адекватных денег, а покупать их можно было бы через интернет — оплата налогов стала бы более понятной и менее мучительной процедурой», — уверен Сергей Зеленов. «Приобретение патента заменяет все налоги, кроме взносов на пенсионное страхование, уплачиваемых по ставке 20% (за исключением розничной торговли и сдачи недвижимости в аренду), — объясняет детали Лариса Рожкова, директор департамента правового и налогового консалтинга АКГ «Деловой профиль». — Плюсом системы является также низкая ставка налога — всего 6% от налогооблагаемой базы. При этом патент охватывает более широкий перечень видов деятельности, чем ЕНВД (47 против 14 соответственно)».

У Минэкономразвития и сейчас особый расчет на развитие патентной системы налогообложения: эта мера включена в антикризисную программу правительства РФ, которая была представлена в конце января. Однако для начала нужно установить, почему патенты оставили равнодушным подавляющее большинство своей целевой группы. «На эту систему сегодня перешли менее 3% налогоплательщиков, — замечает Лариса Рожкова. — При этом большая их часть сосредоточена в Москве, где отсутствует ЕНВД». Выходит, патент рассматривается как альтернатива ЕНВД, причем менее предпочтительная.

1 № 94-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса...» от 25.06.2012.

Такое положение вещей эксперты объясняют различными факторами. Прежде всего — высокой стоимостью патентов, которая стала особенно чувствительной на фоне падения доходов малого бизнеса. Распространение патентной системы ограничивает и форма собственности: патенты касаются только индивидуальных предпринимателей, которые считают каждую копейку.

Несмотря на все преимущества патентной системы налогообложения, предприниматели относились к ней прохладно с самого начала. Первые два года патенты не покупали скорее по «техническим причинам», в том числе связанным с работой местных налоговых инспекций. Видимо, налоговики опасались снижения собираемости налогов, поскольку крайне неохотно переводили предпринимателей на новую систему. Доходило до комичных ситуаций. Как вспоминает московский предприниматель Сергей Захаров, чтобы купить патент сроком действия на один месяц, ему понадобилось более полугода. «Мне отказывали два раза, — рассказывает он. — Отдельной проблемой было заполнить бланк таким образом, чтобы попасть в перечень видов деятельности. Сдвинуть дело с мертвой точки удалось лишь после того, как я пообщался с журналистами, а сюжет по ТВ увидели в Минэкономразвития. Тогда мне сразу же позвонили из налоговой и помогли правильно заполнить документы».

В этом году с точки зрения процедуры перевода на патентную систему все стало заметно проще, считает Сергей Зеленов. Количество видов деятельности увеличилось, процедура оформления упростилась. «Но несмотря на это, быстрого эффекта, на который мы все так рассчитывали, не получилось», — говорит Зеленов.

Как объясняет глава департамента развития малого и среднего предпринимательства Минэкономразвития Наталья Ларионова, успешность патентной системы в значительной мере зависит от местных властей, которым переданы большие полномочия: регионы по собственному усмотрению могут дополнять список новыми видами деятельности и влиять на стоимость патента, определяя для каждого вида размер потенциально возможного к получению дохода. «Ставка одина для всех — 6%, — уточняет Ларионова. — Однако базовая

ТОП-10 СУБЪЕКТОВ РФ ПО ЧИСЛУ ВЫДАННЫХ ПАТЕНТОВ

СУБЪЕКТ РФ	КОЛ-ВО ПАТЕНТОВ, ШТ
Московская область	19 059
Москва	13 988
Ханты-Мансийский АО — Югра	6 346
Оренбургская область	4 350
Свердловская область	3 692
Республика Башкортостан	3 029
Республика Саха (Якутия)	2 564
Смоленская область	2 129
Челябинская область	2 123
Республика Ингушетия	2 018

Примечание: данные по состоянию на 01.07.2014.

Источник: ФНС

доходность, с которой платятся эти проценты, может быть по желанию региона установлена от нуля до 10 млн рублей». Этой цифрой регион и может «играть», при желании делая патенты более доступными и выгодными для предпринимателей. По мнению Сергея Зеленова из «ОПОРЫ России», особенно тяжелая ситуация наблюдается в Москве, где власти всегда ориентировались на повышенные сборы налогов (именно поэтому такая комфортная для малых предпринимателей система, как ЕНВД, здесь так и не была введена). В вопросе определения потенциальной доходности для различных видов деятельности Москва тоже неизменно ориентируется на значения, близкие к максимуму, что делает стоимость патента слишком высокой. Настолько, что это, считает Зеленов, полностью дискредитирует идею патентной системы:

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПАТЕНТОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

БЫТОВЫЕ УСЛУГИ	18%	16 924
УСЛУГИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ХАРАКТЕРА, ВКЛЮЧАЯ АВТОСЕРВИС И НАРОДНЫЕ ПРОМЫСЛЫ	4%	4 300
ГРУЗОВЫЕ И ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ	16%	15 833
РЕМОНТ, СТРОИТЕЛЬНЫЕ И МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ	5%	5 247
СДАЧА В АРЕНДУ НЕДВИЖИМОСТИ	15%	13 996
ТОРГОВЛЯ И ОБЩЕПИТ	39%	37 113
ПРОЧЕЕ	3%	2 621

96 034 патентов

БЫЛО ВЫДАНО НА ВСЮ
РОССИЮ ПО СОСТОЯНИЮ
НА 1 ИЮЛЯ 2014 ГОДА

Источник: «Бизнес-журнал» на основе данных ФНС (отчет по форме № 1-ПАТЕНТ)

— Изначально была надежда, что патентная система даст хороший старт для легализации доходов, которые в настоящее время совсем не учитываются. Прежде всего речь идет о таком огромном классе потенциальных налогоплательщиков, как граждане, сдающие в аренду квартиры. Разумные ставки могли бы мотивировать арендодателей выйти в правовое поле — хотя бы для того, чтобы рассчитывать на защиту закона в случае, если арендатор окажется недобросовестным. Однако в Москве еще на первой стадии принятия Закона о патентах решили принять стоимость патента для арендодателей в размере 60 тыс. рублей в год. Сумма отнюдь не символическая. Таким образом, вместо того чтобы ориентироваться на необъятный пласт налогоплательщиков, московские власти решили увеличить налогооблагаемую базу. В результате патентами пользуются в основном лишь собственники дорогих апартаментов и нежилых помещений. Это никоим образом не увеличило налоговые поступления: на патенты перешли те, кто раньше применял упрощенку и для кого использовать патенты стало выгоднее. При этом новых налогоплательщиков не появилось.

С торговлей в столице все еще сложнее. «С июля в Москве вступает в силу Закон о торговых сборах, — говорит Сергей Зеленов. — В свое время их величину привязали к стоимости патента: торговый сбор не может его превышать. Предполагалось, что эта мера позволит хоть как-то сдержать величину торговых сборов. Однако для увеличения этого налога стоимость патента для розничного бизнеса была повышена до максимума. Таким образом, ради того чтобы максимально повысить сборы с крупного ритейла, Москва автоматически отсекала от патентов тех, для кого они и были предназначены».

Подобная позиция региональных властей способна сделать патенты малопривлекательным инструментом — особенно в условиях все ухудшающейся экономической конъюнктуры. Москвич Сергей Захаров до покупки патента пользовался упрощенной системой налогообложения. Изначально, когда он сравнивал экономическую целесообразность двух систем, выходило «то на то», но при покупке патента он немного выигрывал

за счет экономии времени на составление отчетов и деклараций, расходов на профессионального бухгалтера и т. д. Купив патент на один месяц и опробовав его в январе, в феврале Захаров был вынужден вернуться к упрощенной системе налогообложения. «Стали падать продажи, притом что затраты остались теми же», — говорит он. И тут же выносит свой вердикт: «Очень удобный инструмент, но слишком высокая ставка».

Региональные власти определяют стоимость патента раз в год, так что гибко учитывать изменение экономических условий ведения бизнеса она не может. Сезонные колебания тоже остаются за скобками. Так, у владелицы небольшого торгового павильона в Саратове Татьяны Киреевой «мертвым» сезоном считаются январь и все три летних месяца. «Если я перейду на эту систему, то просто не потяну стоимость патента», — подсчитывает она.

Помимо ставки, у патентной системы в ее нынешнем виде есть и другие недостатки. Так, по словам Ларисы Рожковой («Деловой профиль»), свой отпечаток накладывает ограничение территории действия патента одним субъектом РФ: «С одной стороны, это позволяет учитывать потенциальную доходность вида деятельности в конкретном населенном пункте, а с другой — ограничивает радиус действия патента».

По мнению экспертов, рассчитывать на популярность патентов можно будет лишь тогда, когда они получат адекватную стоимость. «Пока мы этого не видим», — считает Наталья Ларионова. В Минэкономразвития прогнозов пока не дают: дальнейшую судьбу патентной системы покажет 2015 год. «Я думаю, — говорит Ларионова, — регионы разделятся на два лагеря: на тех, кто предпочтет быстро пополнить свой бюджет, и на готовых вкладывать в развитие».

Между тем антикризисная активность вокруг патентной системы налогообложения уже заметна: в марте депутаты стали обсуждать снижение налоговой ставки с 6 до 4% и возможность добавить к перечню видов деятельности, в которых можно использовать патенты, производство хлеба и хлебобулочных изделий.

БЖ



МНЕНИЕ БИЗНЕС-РЕДАКТОРА

**ВЛАДИМИР
СЕНИН**

президент Ассоциации
менеджеров

Отлично зарекомендовавшая себя на Западе схема, почти не работающая в России, — один из примеров того, как бюрократические проволочки и завышенные ожидания налоговиков, а также нерасторопность региональных властей на корню губят передовые начинания правительства и замедляют рост ВРП и ВВП. Региональные власти и малый бизнес вполне могли бы поискать компромиссную стоимость патента, устраивающую обе стороны.

Но это почему-то не является предметом общественного диалога. Хотя это именно тот случай, когда общественные организации — ассоциации, союзы — могли бы стать переговорными площадками для согласования позиций. Такой диалог и его прямое следствие — легализация доходов, в том числе арендодателей в сфере жилой недвижимости — дадут позитивный результат не только экономический, но и социальный. Правовые и финансовые отношения между арендатором и арендодателем в РФ крайне затруднены, а вывод их из тени позволит защитить интересы обеих сторон, как это сделано везде в Европе. Чтобы этот инструмент заработал, региональным властям придется научиться проявлять гибкость и предсказуемость в подходах. В этом случае (возможно, что не сразу) недоверие у предпринимателей пойдет на убыль — и количество патентов начнет расти. И, конечно, идею депутатов ограничить аппетиты регионалов путем законодательного снижения ставок можно только приветствовать.

БОЛЬШАЯ ПОМОЩЬ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

В середине марта АО «Альфа-Банк» запустил новый портал для малого бизнеса, он был представлен на конференции «Клуба Клиентов» в Москве, регулярном мероприятии для предпринимателей и владельцев небольших компаний. Конференции «Клуба Клиентов» Альфа-Банка — это не просто встреча единомышленников, это возможность получить новые знания и идеи, необходимые для развития. А в личном общении с топ-менеджерами банка, которые всегда присутствуют на встречах, можно задать любые вопросы, внести предложения и получить нужный совет. Ну и, конечно, важно общение между самими предпринимателями, которое, начавшись на встречах Клуба, затем непременно продолжается в форме делового партнерства.

Стать членом Клуба просто — для этого компании или индивидуальному предпринимателю достаточно открыть счет в Альфа-Банке. «Клуб Клиентов» уже объединяет десятки тысяч предпринимателей по всей стране. Только в Москве каждый десятый предприниматель или компания малого бизнеса уже обслуживается в «Альфе». И Денис Осин, вице-президент Альфа-Банка, объяснил, почему предприниматели делают этот выбор: «Когда мы приходим к владельцу бизнеса, возникает вопрос: а почему именно Альфа-Банк, почему бизнесмен должен выбрать нас? А потому что наши клиенты помимо качественного банковского сервиса получают весь набор услуг, который им может понадобиться для комфортной работы и развития».

Казалось бы, что может предложить банк бизнесмену кроме счетов и кредитов? Оказалось, многое. Суть уникального онлайн-ресурса «Клуб Клиентов» заключается в том, чтобы освободить бизнес от рутины, помочь быстро и просто решать технические вопросы, сократить издержки. Различные исследования и опросы говорят о том, что ведение бизнеса затрудняется бюрократией, незнанием специфических тонкостей законодательства, своих прав. На все это тратится огромное количество времени и энергии, в ущерб собственно бизнесу. На новом портале club.alfabank.ru можно найти все необходимые для ведения бизнеса услуги, а также получить информацию о скидках партнеров банка.

«Предположим, вы захотели расширить свое дело и открыть ателье, — говорит Денис Осин. — На нашем портале вы сразу получаете помощь в оформлении нужных бумаг. Дальше среди партнеров на сайте Клуба находите компании, которые продадут вам со скидкой оборудование, мебель, предоставят клининговые услуги, транспорт для перевозки грузов. При этом рассчитываться с ними вы можете мгновенно и без комиссий, ведь вы, и они клиенты одного банка».

Каждый предприниматель хочет работать только с надежными контрагентами, и новый портал в этом поможет: клиент сможет быстро найти нужного поставщика товаров и услуг в своем городе среди партнеров банка, и сразу же получит у него эксклюзивную скидку. Партнеров можно найти по всей России. А при желании и усилиях можно и самому попасть в эту категорию и получить надежных клиентов по всей стране.

Портал «Клуб Клиентов» позволяет предпринимателям в онлайн-режиме воспользоваться новыми нефинансовыми

В России заработал уникальный портал, который поможет предпринимателям сэкономить время и деньги

сервисами, которые Альфа-Банк предлагает совместно с ведущими компаниями в сфере B2B. Это конструктор сайтов от Nethouse, проверка контрагентов от Контур.Фокус, бэк-офис для бизнеса «Кнопка», подарочные сертификаты на услуги связи от Билайна, подбор персонала от Headhunter, система AmoCRM, сервис «МойСклад», а также образовательный онлайн-проект для предпринимателей Eduson. Кроме того, на портале можно найти уже ставшие популярными у клиентов Альфа-Банка услуги, такие как юридическая поддержка, размещение контекстной рекламы на Яндекс.Директ, онлайн-бухгалтерия «Мое дело», сервис по подготовке документов для регистрации ООО и ИП.

«Активное развитие программы привилегий «Клуба Клиентов» привело нас к идее создания интернет-площадки, сочетающей не только удобство электронного каталога скидок, но и необходимые для работы небольшого бизнеса сервисы, а также полезные для предпринимателей знания, — рассказывает Денис Осин. — Мы создаем удобную среду для профессионального развития и роста бизнеса наших клиентов, наша задача расширять функциональность портала, добавлять новые нефинансовые продукты, наполнять его интересным контентом».

«Клуб Клиентов» объединяет предпринимателей и компании малого бизнеса. Партнеры Клуба предоставляют компаниям — клиентам банка скидки до 30% на товары и сервисы, необходимые для ведения и развития бизнеса: юридические и бухгалтерские услуги, приобретение мебели, ремонт компьютерной и офисной техники, перевозку грузов, уборку помещений и многое другое. Вся информация о скидках содержится на едином интернет-портале, поэтому на поиски лучшего предложения и надежного поставщика требуется минимум времени и усилий.



ДЕНИС ОСИН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА (СПРАВА), ВРУЧАЕТ ПАМЯТНЫЙ СУВЕНИР ПЕРВОМУ МОСКОВСКОМУ КЛИЕНТУ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ДМИТРИЮ СОЛОМОНОВУ

Фото: С. Авдусенский, «Профиль»

ЭКСПРЕСС

НА ТИХОМ ХОДУ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

По данным Дениса Людковского, президента Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), онлайн-торговля в России в прошлом году доросла до 3% в общем обороте ритейла и вышла на продажи в \$15–20 млрд. В рунете сегодня функционирует более 40 тыс. онлайн-магазинов, и ни один из них не обходится без логистики: как театр начинается с вешалки, так онлайн-магазин — со службы доставки. B2B-сегмент рынка экспресс-доставки (то есть отправка деловой корреспонденции и корпоративных посылок) давно устоялся, поделен между несколькими крупными игроками, а входной билет на него слишком дорог. Зато сегмент B2C (доставка заказов из интернет-магазинов конечным потребителям) до недавнего времени с распростертыми объятиями принимал всех желающих. Особенно бойко шло развитие в регионах, где конкуренция между службами доставки все еще предельно низка, а население уже распробовало вкус онлайн-шопинга.

Логистику не зря называют самым важным звеном интернет-торговли. Казалось бы, процедура доставки товара заказчику несложная: взял посылку, узнал адрес, привез заказ покупателю, забрал у него деньги. Но это только на первый взгляд. Неэффективно выстроенный маршрут может серьезно замедлить скорость доставки, сбой в системе оповещения получателей товара — снизить процент выкупа. Проблемы с доставкой грозят магазинам потерей клиентов, прибыли, репутационным уроном. Самые большие сложности по обыкновению случаются на «последней миле» — на этапе от получения посылки курьером до вручения ее адресату.

О том, насколько ответственна работа курьерской службы, вспоминают обычно в тот момент, когда она дает сбой. Регулярный логистический коллапс в горячий предновогодний сезон — явление уже привычное. Игроки рынка до сих пор приводят в пример историю о том, как в конце 2012 года

Рынок экспресс-доставки, обслуживающий интернет-торговлю, еще совсем недавно несся на всех парах: в 2013–2014 годах он ежегодно прибавлял 30–40%, был открыт для новичков и экспериментов с форматами. В начале 2015 года сработал стоп-кран: спад оборотов e-commerce аукнулся «прореживанием» рядов мелких курьерских компаний и обострением конкуренции среди средних и крупных игроков.

компания IM-Logistics сорвала доставку нескольких тысяч отправлений. Из-за этого заказчики получили свои посылки с огромным опозданием, а на расчетные счета сотен интернет-магазинов не поступили деньги за выкупленные заказы. Весной 2013 года с еще более масштабными сложностями столкнулась «Почта России» и ее курьерское подразделение EMS Russia. Из-за перегрузки сортировочных центров посылки вообще перестали принимать с таможни, поскольку их негде было складировать. Коллапс привел к отставке главы почтового ведомства и послужил дополнительным толчком к модернизации почты. В конце 2014 года забарахлило курьерское подразделение Ozon.ru «О-Курьер»: заказы из интернет-магазинов Ozon и Sapato, сделанные в середине декабря, тысячи московских клиентов получили уже после новогодних праздников.

Подобных просчетов в дальнейшем рынок может уже не простить. В 2015 году B2C-сегмент рынка экспресс-доставки ожидает уменьшение спроса и сокращение оборотов, что напрямую связано с прогнозируемым падением рынка элек-



700 млрд р

**ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА
E-COMMERCE В 2015 ГОДУ**

5% оборота

**ТРАТЯТ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ
НА ЛОГИСТИКУ, ВКЛЮЧАЯ
ДОСТАВКУ ТОВАРОВ
ПОКУПАТЕЛЯМ**

500

**ЛИЦЕНЗИЙ НА ОКАЗАНИЕ
ПОЧТОВЫХ УСЛУГ ВЫДАНО
В РОССИИ (ПО ОЦЕНКАМ
МИНКОМСВЯЗИ)**

тронной торговли. По прогнозам J'son & Partners Consulting, российская e-commerce потеряет около 5% «в связи с тяжелой макроэкономической ситуацией». Между тем рынок привык совсем к другому: средний рост в последние годы составлял 42,5%. Проседание курьерского сегмента будет соизмеримым и обострит конкуренцию. А это значит, что от того, насколько эффективно сервисы экспресс-доставки смогут настроить и оптимизировать все свои бизнес-процессы, зависит, выживут ли они вообще.

СНЯТЬ ГРУЗ С ПЛЕЧ

Драйверами роста для экспресс-доставки в последние два года служило как увеличение объемов продаж интернет-магазинов, так и появление новых «минутных» игроков. «Сейчас новичков в e-commerce появляется все меньше, а закрываться стали не только небольшие, но и средние ритейлеры», — говорит Алексей Прыгин, генеральный директор компании «МаксиПост». По мнению эксперта, в 2015 году «курьеркам» в лучшем случае стоит ожидать нулевого роста. У средних и крупных курьерских служб больше шансов на выживаемость: они, как правило, обслуживают от нескольких десятков до нескольких сотен интернет-магазинов, имеют более устойчивую клиентскую базу и не так зависят от потери части клиентов, как небольшие операторы. «С начала года мы уже поняли, что прошлогоднего роста не будет, у ряда клиентов объем заказов перестал увеличиваться или уменьшился, — продолжает Прыгин. — При этом, несмотря на инфляцию, средний чек вырос не сильно. Сказывается, что конечные покупатели начали перемещаться в более низкую ценовую нишу, меньше заказывать или выбирать вещи подешевле».

В итоге, полагает эксперт, рынок станет менее раздробленным и более монополизированным: слабые игроки уйдут

с рынка. «Новая кровь», которая волеется в крупный бизнес в ходе поглощений средних, но сильных игроков, позволит ему улучшить качество услуг в отдельных регионах, расширить зону покрытия, предоставить дополнительные сервисы. Путь остальных средних компаний — сокращение издержек, площадей, персонала и постоянная оптимизация процессов. Будущее мелких игроков рисуется в мрачных красках: им предстоит либо укрупняться, либо уходить с рынка.

Между тем, по некоторым оценкам, в кризис рынок логистических услуг может даже вырасти — за счет волны компаний, стремящихся сэкономить на логистике и передающих ее на аутсорсинг. Как объясняет Алексей Прыгин, в электронной торговле существует три основных модели организации доставки: собственными силами, силами внешних партнеров и варианты, когда часть заказов — например, в пределах города — интернет-магазин доставляет самостоятельно, а обслуживание регионов отдает на аутсорсинг. Схему «Все делаю сам» используют очень маленькие магазины, объемов которых пока не хватает, чтобы получить у курьерских служб привлекательный тариф на услуги. К ней же прибегают большие бренды: собственные службы доставки есть, например, у Lamoda и Wildberries. У них другой стимул — возможность использовать сервис для усиления бренда, дополнительной рекламы и повышения лояльности покупателей с помощью брендированных машин, униформы курьеров. С неохотой полагаются на внешних партнеров в области доставки компании, которые вышли в онлайн из офлайн-торговли и уже имеют готовую логистическую инфраструктуру. По оценкам компании City Express, в России всего 30% операторов дистанционной торговли прибегает к услугам внешних подрядчиков при организации доставки. При этом в США на аутсорсинг логистических услуг перешло более 80% компаний, в Европе — более 60%, в Китае — свыше половины.

— Крупным компаниям аутсорсинг логистики дает возможность сосредоточиться на основной деятельности — без необходимости содержать автопарк, склад, соответствующий персонал, без обеспечения серьезной ИТ-поддержки, наличия значительной инфраструктуры, — комментирует Алексей Кичатов, генеральный директор City Express. — Для небольших и средних компаний выстраивать логистику самостоятельно — дорого, в то время как развитие бизнеса требует постоянного снижения издержек. Например, в структуре затрат российских интернет-ритейлеров расходы на логистику составляют в среднем около 5%, что значительно выше, чем в развитых странах, и это связано не только с большими расстояниями.

По мнению Ирины Романьоли, коммерческого директора компании Pony Express, тенденция к передаче логистики на аутсорсинг может стимулировать рынок к череде слия-

Рынок экспресс-доставки напрямую зависит от взлетов и падений российской отрасли e-commerce: львиная доля заказов курьерских компаний приходится именно на интернет-магазины. В 2015 году рынок станет менее раздробленным и сосредоточится вокруг нескольких крупных операторов или их альянсов

ний и поглощений. Ведь для того, чтобы подстроиться под меняющиеся запросы клиентов, логистическим компаниям придется обрести новыми компетенциями и конкурентными преимуществами. «Вероятны слияния компаний, представляющих разные сегменты логистики, — к примеру, экспресс-доставки и складского бизнеса, — считает эксперт. — Но не думаю, что это серьезно скажется на расстановке сил в логистике. Входной билет на наш рынок недешев, поэтому борьбу за клиента будут вести в основном те же игроки, что и сегодня». С тем, что передел рынку не грозит, согласен и Алексей Прыгин из «МаксиПоста»: «Открывать новую логистическую компанию сейчас можно только на готовой инфраструктуре — например, на базе транспортной компании, но даже этот шаг требует довольно серьезных инвестиций. А любые стартапы быстро умрут, если не предложат рынку новую уникальную услугу».

БОЛЬШЕ, ЧЕМ КУРЬЕР

Простым наращиванием мощностей за счет покупки конкурентов обойтись не удастся. Денис Людковский (АКИТ) утверждает, что 90% всех покупок в российской электронной торговле приходится на 5% ритейлеров — а крупным федеральным или международным интернет-магазинам с большими объемами, множеством отделений и широким

охватом нужны решения «под ключ». Они охотно доплачивают за дополнительные услуги — причем требуют решения задач, выходящих далеко за пределы традиционной доставки.

— Схема, когда одна компания занимается доставкой товара на склад, другая отвечает за хранение, третья сортирует и упаковывает, а четвертая отвозит товар покупателю, себя изживает, доказывая полную неэффективность, — говорит Ирина Романьоли. — Клиентам сложно работать с несколькими поставщиками услуг, поскольку это сильно затрудняет процесс, сказывается на качестве логистической цепочки в целом и повышает затраты. Кроме этого, сейчас клиенты хотят видеть в логистическом провайдере не только контрагента, но и партнера бизнеса, который несет ответственность за весь процесс логистики товара. Поэтому преимущество получают логистические операторы, способные предоставить максимально полный спектр услуг для электронной коммерции в рамках одной организации, а также компании, которые способны предлагать специализированные логистические решения, гибко настраиваться под потребности конкретного интернет-бизнеса.

Так, в Pony Express интернет-магазины могут выбирать специализированные дополнительные опции в довесок к базовому пакету экспресс-услуг: доставку вечером и в выходные, примерку, частичный выкуп товара, подъем на этаж, прием денежных средств с банковских карт... Особой популярностью пользуется опция торгового представителя: курьер не просто доставляет заказ из интернет-магазина, а становится еще и его торговым агентом. «Курьер — фактически единственная точка прямой коммуникации с конечным потребителем, — объясняет Романьоли. — Направляя клиента к совершению покупки, он напрямую влияет на снижение количества возвратов и рост выручки. В определенных сегментах с помощью применения этой опции количество возвратов сокращается на 30%, а выручка растет на 10–15%».

Алексей Жуков, директор по маркетингу компании «СПСР-Экспресс», считает, что будущее за комплексными решениями, способными полностью заменить инфраструктуру исполнения заказов интернет-магазинов. В 2013 году компания запустила проект Pick&Pack, который подразумевает построение платформ для интернет-магазина, организацию работы контактного центра, услуги по фулфилменту¹, управление возвратами и собственно доставкой. За создание решений «под ключ» взялось большинство игроков: свои фулфилмент-операции появились у СДЭК и ряда других компаний. Другой вариант, которого придерживаются, например, DPD и «МаксиПост», — привлекать к выполнению дополнительных сервисов специализированных поставщиков. «Для нас фулфилмент является низкомаржинальным и высококонкурентным бизнесом, мы предпочитаем не тратить силы и деньги на развитие его собственными силами, — говорит совладелица «МаксиПоста» Наталья Капацкая. — Нам интереснее концентрироваться на профильной деятельности и заключать договоры со все-

1 Фулфилмент — комплекс услуг для компаний дистанционной торговли, охватывающий процессы с момента оформления заказа до момента доставки товара. Включает складское хранение товара, прием и обработку заказов, комплектацию, упаковку, получение оплаты и др.

ми фулфилмент-центрами, которые присутствуют в регионе. Вариантов того, как вписаться в эту схему, множество: у нас, например, есть клиент, который упаковывает посылки с помощью фулфилмент-центра «СПСР-Экспресс», а доставку заказывает у нас».

На пятки частным курьерским компаниям наступает «Почта России», применительно к которой еще недавно слово «экспресс» звучало разве что в шутку. Тем не менее в 2014 году государственный оператор обработал и доставил 139 млн отправлений с товарными вложениями — это почти на 40% больше, чем в 2013-м. Около 90% всех посылок пришлось на дистанционную торговлю. Курьерское подразделение «Почты России» EMS доставило 4 млн посылок «до двери». Государственный перевозчик наращивает объемы как в сегменте внутрироссийских отправок, на которые в прошлом году пришлось 65 млн посылок, так и в сегменте входящих международных грузов — их в 2014-м оказалось более 70 млн. «С «Почтой России» невозможно сравниться в том, что касается степени проникновения в регионы, широты охвата и ценовой политики: ее отправления до сих пор самые дешевые», — отмечает Наталья Капацкая. После строительства и введения в эксплуатацию новых сортировочных хабов и транспортных узлов, а также усиления контроля на всех этапах обработки отправок госкомпания даже удалось добиться 64-процентного выполнения доставки корреспонденции и посылок в срок.

Как сообщила «Бизнес-журналу» пресс-служба «Почты России», у компании серьезные планы по развитию доставки отправок для e-commerce. Она уже запустила услугу по доставке мелких пакетов на дом почтальонами по всей стране, а в Москве предлагает курьерскую доставку без привязки к весу и адресу доставки. В ближайшей перспективе оператор планирует ввести новый портфель услуг для корпоративных клиентов — с гарантированным транзитным временем доставки в основные города РФ, с опциями по доставке «до двери» и самовывозу из почтовых отделений. Кроме того, для удобства взаиморасчетов с партнерами вводится упрощенная тарификация на отправления весом до 5 кг (на такие товары приходится большинство отправок дистанционной торговли). С помощью освоения рынка электронной коммерции «Почта России» пытается компенсировать снижение доходов от традиционного почтового бизнеса.

Интересно, что к федеральному почтовому оператору уже тянутся международные партнеры: летом 2014 года компания подписала соглашение с интернет-аукционом eBay, по которому посылки в Россию из Китая идут всего девять дней, а отправления осуществляются по цене ниже, чем у аналогичных сервисов компаний экспресс-доставки. Осенью «Почта России» даже запустила совместно с интернет-магазином Biglion «предновогоднюю» торговую онлайн-площадку. С ее помощью (а также с помощью печатных каталогов в почтовых отделениях) в ноябре и декабре можно было делать заказы по облегченной схеме доставки: отправления сортировались не в почтовых отделениях, а в едином автоматизированном центре в Подольске.

ВЫХОД ЗА МКАД

Не дожидаясь, пока «Почта России» превратится в опасного конкурента, компании экспресс-доставки пытаются развернуться на федеральном уровне. «Если раньше все логистические потоки шли через Москву, то сейчас крупные интернет-магазины активно развивают свой бизнес в регионах, и именно там им необходима поддержка логистического оператора, — рассказывает Ирина Романьоли (Pony Express). — Поэтому приоритет получают логистические компании, имеющие широкую региональную сеть». Еще три года назад единицы курьерских компаний осуществляли доставку за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Сегодня иметь филиалы в городах-миллионниках становится делом чести для всех крупных логистических операторов. Однако кризис заморозит инвестиционные проекты в этом направлении, считает Алексей Прыгин из «МаксиПоста». Его компания успела наладить деятельность в десяти крупных российских городах, а в планах на 2015 год значилось открытие еще пяти филиалов. Сейчас региональное развитие пришлось поставить на паузу. «В любом случае развитие в регионах охватит только города-миллионники, — го-

www.QuickDoc.RU
онлайн конструктор договоров

СОЗДАЙ
СВОЙ ИДЕАЛЬНЫЙ
ДОГОВОР!

Реклама

ВСЕ АПРЕЛЬ

СКИДКА

50%

для читателей
Бизнес-журнала

по промокоду: DOC4ME
на quickdoc.ru/promo-bj

ворит Прыгин. — Открывать собственный офис, например, в Суздале многие федеральные «курьерки» не будут: это убыточно. В небольших городах они работают либо по франшизе, либо по прямым договорам с локальными подрядчиками».

Региональный рынок остается вотчиной маленьких компаний: в каждом небольшом российском городе насчитывается одна–две курьерские службы, которые берут на себя заказы всех федеральных логистических компаний. На выходе — той самой проблемной «последней миле» — все игроки, завязанные на единственного локального партнера, имеют одно и то же качество: невозможно ведь одну посылку доставлять хорошо, а вторую плохо. Алексей Прыгин так объясняет сложившуюся ситуацию: «Какой болезнью страдают все крупные компании, использующие схему франшизы или подряда? За пределами «родного» региона качество услуг тут же начинает хромать. Этого можно избежать с помощью от-

**Определенные надежды
на оживление логистического рынка
игроки связывают с приходом в Россию
мировых гигантов интернет-торговли.
Ритейлеры eBay и AliExpress уже
подписали предварительные контракты
с отечественными перевозчиками,
на очереди — давно собиравшийся
к нам Amazon**

крытия собственных филиалов: общая ИТ-система позволяет контролировать деятельность регионального подразделения полностью в любую секунду. Ты видишь параметры выкупа посылок, загруженность водителей, скорость поступления денег на расчетный счет — а значит, можешь обеспечивать тот же уровень сервиса, что и в Москве». Другой путь — это выстраивание прозрачных, легкоконтролируемых процессов с подрядчиком, постоянный мониторинг его работы и поиск новых более качественных подрядчиков в региональных городах.

По данным «Почты России», 75% отправок из интернет-магазинов приходится на 38 крупнейших городов страны. Строить сеть из сотни региональных филиалов — излишество, однако присутствие в ключевых городах практически необходимо. Открывать филиал в регионе не сложно: используется та же схема, что и на сортировочных центрах в столице, только в значительно меньшем масштабе — площадей, численности персонала, вложений. «Труднее всего найти в регионе вменяемого, самостоятельного и ответственного руководителя, — говорит Прыгин. — Все остальное — дело техники: подыскать помещение, научить людей работать с автоматизированной системой, найти банки для инкассации, провести регистрацию касс. Это довольно быстрый процесс: при желании можно открывать до десятка филиалов в год».

Более простой и дешевый путь, по которому, скорее всего, и пойдут федеральные логистические операторы, — обойтись открытием в ключевых регионах пунктов выдачи заказов или прибегнуть к услугам сравнительно нового формата почтовых терминалов (почтоматов). Доставок через пункты выдачи заказов обычно меньше, чем с курьером. Однако игроки не исключают, что доля «бескурьерных» отправок будет расти: люди стремятся сэкономить даже лишние сто–двести рублей и самостоятельно приехать за посылкой. В регионах пункты выдачи заказов востребованы сильнее, чем в столице: в небольших городах до них обычно легко добраться. Услуги почтоматов (PickPoint, Voxberry, Logibox и др.) — специализированных ячеек в торговых центрах, куда можно заехать за посылкой в удобное время, — обходятся немного дешевле курьерской доставки и дают возможность логистическим компаниям сэкономить на персонале. Но эксперты «МаксиПоста» считают, что формат не выйдет за пределы нишевого. Почтоматы не позволяют произвести частичный выкуп товара (при покупке обуви или одежды), тяжелые товары покупателям приходится нести до дома самостоятельно. К тому же объем ячейки ограничен, что уменьшает число интернет-магазинов, способных «вписаться» своим товаром в ее габариты.

Впрочем, есть и другой ресурс для развития экспресс-доставки B2C — трансграничная торговля. «Темпы роста покупок в интернет-магазинах за рубежом все равно выше, чем у внутрироссийской интернет-доставки, — заявляет Алексей Жуков («СПСР-Экспресс»). — По нашим оценкам, они составляют примерно 70%. Причем ключевым трендом стала активная экспансия китайских игроков: например, для мирового гиганта онлайн-ритейла AliExpress Россия является внешним рынком номер один». У «СПСР-Экспресс» уже подписано соглашение с одной из «дочек» холдинга Alibaba Group, оператором China Smart Logistics, о полной интеграции в базы данных всей цепи логистической платформы. Правда, в рамках сотрудничества российской компании пока удалось заполучить только контракт на открытие и обслуживание центра выдачи заказов AliExpress в Москве. С партнерами в области курьерской доставки китайский ритейлер все еще не определился.

Рост трансграничной торговли более чем на 100% ежегодно прогнозирует и Денис Людковский (АКИТ): по его словам, в 2015 году этот сегмент будет составлять до 60% всего российского рынка e-commerce и перевалит за \$7 млрд. Такая динамика связана с тем, что сейчас в России действуют самые высокие в мире нормативы для беспощинного ввоза товаров. Сыграла свою роль и оптимизация доставки из-за рубежа «Почтой России». После того как сократились сроки и количество потерь товаров, покупатели стали увереннее заказывать посылки. В настоящее время 70–80% всех поступающих в Россию покупок из-за рубежа приходится на Китай. Вместе с тем от покупок в интернет-магазинах США и Европы россияне постепенно отказываются. Пока не совсем ясно, захотят ли китайские ритейлеры отдавать логистику на откуп российским операторам или предпочтут выстроить инфраструктуру самостоятельно. Однако именно у трансграничной экспресс-доставки есть все шансы стать в ближайший год основным полем битвы между крупнейшими игроками на курьерском рынке. Правда, выиграть сумеет тот, кто сможет предложить не только опыт и сервис, но и готовность инвестировать в расширение инфраструктуры: речь идет о миллионах новых посылок.

БЖ

ДОСТИЧЬ МЕЧТЫ ЧЕРЕЗ ПОЛЕЗНЫЕ ЗНАКОМСТВА

23-25 МАЯ DI TELEGRAPH МОСКВА



**ГИЛ ПЕТЕРСИЛ
ГУРУ НЕТВОРКИНГА**



**GLOBAL
NETWORKING
MARATHON**

Информационный партнер **БИЗНЕС
журнал**

«Global Networking Marathon - 2015» (GNM) – крупнейшее международное события в сфере нетворкинга, которое охватит также Тель-Авив, Лондон, Майями. Москва станет первым городом, где пройдет трехдневный марафон, основная цель которого – обмен навыками заведения полезных деловых контактов.

СРЕДИ СПИКЕРОВ:



Алена Попова
общественный деятель



Нинель Собеска
Loreal



Ольга Лавриненко
Jobstrategy.ru



Владимир Волошин
Newman Business Consulting



Дэниел Вулф
ONEXIM Group



Артур Кармази
бизнес-тренер



Вадим Курилов
Eitcom



Татьяна Селиверстова
«Поколение 2025»

Официальный сайт: www.globalnetworking.ru

Контакты для СМИ: Валерия Дарма, email: valeriya@globalnetworking.ru

ПОРЯДОК В ЛОББИ

Основных подходов к законодательному регулированию лоббизма в мире два, и различаются они по тому, на ком фокусируется контроль — на лоббируемых или лоббирующих.

В Великобритании, например, пошли по первому пути — оставили в покое лоббистские фирмы и предоставили им возможность заниматься саморегулированием и вырабатывать собственный «кодекс чести». Зато чиновников контролируют с помощью Кодекса государственной службы (Civil Service Code), который весьма суров. Он обязует членов парламента и правительства публично сообщать о любых ситуациях и личных заинтересованностях, которые способны повлиять на их беспристрастность в принятии решений, включая даже небольшие одолжения от третьих лиц вроде бесплатных билетов в ВИП-ложу на футбол. Забывчивость и попытка умолчать о чем-то может стоить политической карьеры, поэтому информация, которую британские чиновники регулярно раскрывают в специальном Реестре финансовых интересов, довольно подробна. Из реестра любой интересующийся может узнать массу деталей о жизни британских парламентариев. Например, о том, что бывший премьер-министр (2007–2010) Гордон Браун много ездит по миру с лекциями и получает £46 тыс. за выступление, а видный лейборист Джек Стро в свободное время консультирует крупный холдинг по вопросам международного сотрудничества за вознаграждение в £60 тыс. в год и временами пишет за гонорар статьи для Times.

В США, напротив, основные регуляторные усилия направлены непосредственно на лоббистов. Американская «индустрия влияния на госорганы» действует в рамках Федерального закона о регулировании лоббизма (Federal Regulation of Lobbying Act, 1946 год) и Закона о раскрытии лоббистской деятельности (Lobbying Disclosure Act, 1995). Практикующим лоббистам здесь предписано вставать на учет и регулярно отчитываться о своей деятельности. Отчеты выставляются на всеобщее обозрение: видно, кто выступает заказчиком, сколько лоббист получил за услуги, с кем из чиновников взаимодействовал и по каким вопросам. Обороты индустрии легальны, прозрачны, с них платятся налоги. Всего в США сейчас, по дан-

ными Center for Responsive Politics, 11,8 тыс. федеральных лоббистов и около 30 тыс. — на уровне отдельных штатов. В 2012 году они сообща заработали \$3,2 млрд.

Как бы то ни было, ни один подход не гарантирует защиты от «лоббигейтов», которые периодически случаются. В США одним из самых громких был скандал 2006 года, связанный с деятельностью «суперлоббиста» Джека Абрамофф, в результате которого

Идее законодательно отрегулировать лоббистскую деятельность в России исполнилось ровно двадцать лет: первый подобный законопроект вносили в Госдуму еще в 1995-м. Ни одна попытка с тех пор не увенчалась успехом. Однако российский лоббизм все равно остепенился, и даже само это понятие за последние годы утратило былые смысловые ассоциации с коррупцией. Нужен ли вообще закон, чтобы лоббировать интересы бизнеса цивилизованно?

тюремный срок получил и сам лоббист, и дюжина чиновников высокого уровня. В Великобритании — скандал 2010 года, который прозвали «Деньги в обмен на влияние».

В отношении России можно сказать, что цивилизованная практика лоббирования сегодня уже вполне сформировалась и без прямого регулирования. Деятельность бизнеса по влиянию на решения власти в целом вышла из латентной сферы и переместилась на открытые дискуссионные площадки, в различные экспертные советы, рабочие группы и т. д. То есть более или менее комфортная среда для участия в принятии решений, где минимизированы возможности для коррупции, уже сложилась. Как и подобает, лоббизм все больше становится интеллектуальной деятельностью, задача которой — представить властям интерес компании в контексте общегосударственных задач, привести аргументы, доказать свою позицию. Российские власти тоже перестали быть закрытыми структурами, с которыми невозможно вести нормальный диалог. Да, бывает, что они не слышат бизнес. Значит, нужно находить правильные аргументы. В конце концов, все зависит от знания предмета и профессионального уровня той и другой стороны.

Лоббистской индустрии в виде независимых компаний в России по-настоящему так и не сформировалось: основные лоббистские силы в стране сконцентрировались внутри отраслевых общественных организаций, крупных рыночных игроков и финансово-промышленных групп. И в сложившейся ситуации объективно ни одна сторона не заинтересована в принятии какого-либо регулирующего законодательства — ни лоббирующая, ни лоббируемая. Иными словами, закон о лоббировании в России попросту некому лоббировать. И ситуация эта, стоит заметить, совсем не уникальна: большинство государств мира преспокойно существует без регулирования лоббистской деятельности.



ВЛАДИМИР СЕНИН

президент Ассоциации менеджеров

Деловые планы

Календарь наиболее важных для делового сообщества событий, выставок, форумов и конференций на апрель-май 2015 года



Дата	Мероприятие	Организатор	Место проведения	Тематика, цель, участники	Сайт
7.04	Шестой российский форум по управлению интернетом (RIGF-2015)	Координационный центр национального домена сети Интернет и Технический центр Интернет при поддержке ICANN и РАЗК	Лотте отель Москва, Новинский бульвар, 8, стр. 2	Форум посвящен поиску ответов на существующие вызовы в сфере безопасности, укрепления доверия в сети, защиты прав человека, развития цифровой экономики. В числе участников форума — представители государства, технического сообщества, бизнеса и гражданского общества.	rigfr.ru
08.04	Форум регионов России 2015	Совет Федерации Федерального собрания Российской Федерации, Общественная палата Российской Федерации	Общественная палата Российской Федерации Москва, Миусская площадь, 7, стр. 1	Цель форума — продемонстрировать инновационный потенциал регионов России, возможности и проекты региональных компаний-инноваторов, найти решения по реальному улучшению их взаимодействия с институтами развития, выстраиванию эффективной работы «инновационных лифтов» и благоприятной институциональной среды для поддержки и развития инноваций на уровне регионов.	форумрегионов.рф
08-10.04	Online Retail Russia	BBCG	Отель Корстон Москва, ул. Косыгина, 15	X международный конгресс первых лиц большого ритейла, Интернет-торговли и мультиканальных сетей. Ежегодный конгресс фиксирует главные тренды на рынке, определяет стратегию развития самого современного в стране потребительского бизнеса. Участники в деталях разбирают лучшие практики работы в период спада в экономике.	www.b2bcg.ru
09.04	Российский франчайзинг: антикризисная перезагрузка	EMTG совместно с Российской ассоциацией франчайзинга (РАФ) и при поддержке ГБУ «Малый бизнес Москвы»	Центр международной торговли, Краснопресненская наб., 12	Первые лица российских и зарубежных франчайзинговых компаний, банкиры, девелоперы, юристы и представители органов власти обсудят возможности и перспективы развития российского франчайзинга в сложившейся экономической ситуации	www.forum-franchise.buybrand.ru
15.04	Всероссийский форум «Бизнес-Успех» — Астрахань	«ОПОРА РОССИИ» и АСИ	Историко-архитектурный комплекс «Астраханский кремль» Астрахань, ул. Тредиаковского, 2/18	Деловая площадка, созданная с целью развития российского малого бизнеса. Форум проводится по федеральным округам вместе с Национальной предпринимательской премией «Бизнес-Успех»	opora-forum.ru
23-24.04	XV Российская и X Казанская венчурные ярмарки	РАВИ, ИВФ РТ, Центр инновационного менеджмента	ГТРК «Корстон» Республика Татарстан, Казань, ул. Николая Ершова, 1-А	Международная платформа для дискуссий, обмена опытом профессионалов, «клуб единомышленников», объединенных стремлением способствовать развитию технологий будущего, «точка входа» в индустрию прямого инвестирования и венчурного капитала.	rvfr.ru/rus
13.05	Форум «Связь в большом городе. Особенности работы и взаимодействия участников телекоммуникационного рынка мегаполиса в новых условиях»	COMNEWS в партнерстве с КЛУБ-КОМ	Отель «Novotel Москва Сити» Москва, Пресненская наб., 2	Профессиональное отраслевое событие для среднего и малого операторского рынка фиксированной связи и ШПД городов-миллионников России.	comnews-conferences.ru
21-22.05	V Международный форум «Большая химия»	Правительство Республики Башкортостан, Министерство промышленности и инновационной политики Республики Башкортостан, Минэкономразвития Республики Башкортостан, Академия наук Республики Башкортостан, ТПП Республики Башкортостан	ГКЗ «Башкортостан» Республика Башкортостан, Уфа, ул. Ленина, 50	На масштабной и авторитетной дискуссионной площадке Форум объединяет специалистов для обсуждения перспектив развития отечественной нефтегазохимической отрасли.	ufachemistry.ru
21-22.05	Финал открытого российского конкурса «Лучший проект года — 2015»	НП «ПИТ Бизнес партнеры» (партнер СОВНЕТ в СФО)	СК Гармония Томск, Высоцкого, 7, стр. 6	Миссия конкурса — способствовать росту мастерства и профессионализма специалистов в области управления проектами. Конкурс преследует цель выявить национальных «героев» — компании и команды, успешно использующие проектное управление. Организовать обмен лучшими практиками по управлению проектами	pm-leader.ru
21-23.05	Dive in marketing	DNBD	Кампус Московской школы управления Сколково Московская обл., Одинцовский район, дер. Сколково, ул. Новая, 100	Масштабный бизнес-форум, посвященный маркетингу, выдающиеся спикеры и гости. Цель мероприятия — максимальное погружение в маркетинг со всесторонним охватом различных направлений, тем и вопросов	marketing.dnbd.su
22.05	Всероссийский форум «Бизнес-Успех» — Тула	«ОПОРА РОССИИ» и АСИ	Место проведения уточняется	Деловая площадка, созданная с целью развития российского малого бизнеса. Форум проводится по федеральным округам вместе с Национальной предпринимательской премией «Бизнес-Успех»	opora-forum.ru/regions/tula
23-25.05	Global Networking Marathon	MEETPARTNERS	DI Telegraph Москва, Тверская, 7	Ежегодный 3х-дневный марафон достижения профессиональных целей через эффективное применение нетворкинга от лучших экспертов мира	globalnetworking.ru
28-29.05	DIY HouseHold	BBCG	Отель «Корстон» Москва, ул. Косыгина, 15	Девятый ежегодный отраслевой конгресс DIY, HouseHold & Furniture Retail Russia. Встреча года владельцев и директоров DIY-сетей, магазинов товаров для дома, ремонта, сада, мебельных и специализированных магазинов.	b2bcg.ru

ЕДИНОЖДЫ Солгав

Ложные сигналы, которые компания, попавшая в трудные обстоятельства, начинает транслировать вовне и внутрь, — не такая безобидная вещь. Цели компании искажаются, подлинный процессинг подменяется мнимым, и в конце концов даже у руководства сильно меняется восприятие реального мира.

Вообще говоря, в бизнесе ложь является одним из самых больших испытаний, перед которым мало кто может устоять. Кризисные ситуации делают проблему еще острее, провоцируя корпоративный мир заниматься производством лжи.

Посмотрите на глобальные проблемы, которые стоят перед человечеством: население растет, ресурсы скудны, производимой пищи и запасов воды не хватает. Одно это обстоятельство заставляет производителей продовольственных товаров лгать и изворачиваться в вопросах состава продуктов, происхождения сырья, сроков хранения и способов доставки. Характерный пример для России — миф о «свежей рыбе». Как известно, при наших расстояниях свежей рыбы нигде, кроме как в приморских городах, быть не может. На прилавки попадает размороженная рыба, не подлежащая повторной заморозке. Она безусловно съедобна и относитель-



**АЛЕКСАНДРА
КОЧЕТКОВА**

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

Кризис способен до неузнаваемости преобразить и компанию, и сотрудников. Необходимость выживать меняет модели поведения, пробуждает то, что в благополучные времена дремало под спудом. И первой обычно просыпается корпоративная ложь.

но свежа, но это не мешает компаниям транслировать миф о «первой свежести». От лжи мы никуда не уйдем, пока не научимся решать проблемы бескормицы для всего человечества. Другое дело, стоит ли оправдывать увеличение меры лжи, которое провоцирует состояние кризиса.

Может ли это сказаться на бизнесе компании? Способен ли менеджер, единожды солгавший клиенту, удержаться от того, чтобы не использовать полученный навык уже во внутрикорпоративных отношениях? Если внутри системы начинают транслироваться ложные сигналы — это всегда опасная ситуация. Такие сигналы не могут быть единичными, это всегда целая лавина искаженных данных, поступающих со всех иерархических уровней. В конце концов в этой сложной и многогранной лжи тонет последнее понимание того, какие на самом деле протекают бизнес-процессы на местах. Руководство компании продолжает думать, что люди работают по написанным инструкциям, однако в действительности они уже давно живут по другим правилам. А если топ-менеджер видит расхождение между инструкцией и реальным положением вещей, то закрывает на это глаза, как бы делая поправку на сложные



времена, в которые мы сейчас живем. И вот мы продолжаем как бы верить, что выпускаем качественную продукцию, подменяя сырье; мы продолжаем говорить о клиентоориентированности, в то время как откровенно водим клиента за нос. Иными словами, мы начинаем халтурить. И управляющий должен быть готов к тому, что проявления халтуры будут распространяться не только вовне. Довольно наивно полагать, что менеджер, обманывающий своего клиента, внутри компании станет себя вести как порядочный человек.

ПО ЛОЖНОМУ СЛЕДУ

В 1990-е годы мне попалось на глаза провокационное, но довольно жизненное исследование на тему корпоративного воровства. Исследователи описали несколько условий, при возникновении которых механизм воровства в компании запускается с большой вероятностью как бы сам собой. Условия такие: относительно легкий доступ к ресурсам организации (в том числе и бесконтрольность использования сотрудником своего рабочего времени), безнаказанность, расхождение интересов людей и интересов системы и, наконец, личная обида сотрудника на работодателя. Единственное, что может противостоять этим условиям, — это достаточное духовное развитие персонала. Та самая пресловутая совесть, которая уже почти выпала из делового обихода. Если люди старшего возраста о ней еще вспоминают, то в лексиконе молодого поколения само это слово давно не в ходу. Конечно, каждый человек в душе хотел бы оставаться до конца своей жизни хорошим и порядочным, но предлагаемые обстоятельства все чаще толкают людей к любой форме вранья — лишь бы выкрутиться, сохранив и приумножив свои личные ресур-

сы. Поэтому люди (а речь всегда идет о конкретных людях, а не о безличной компании) придумывают самые разные схемы выживания.

Наиболее близки к потребителю торговые компании: мы чаще сталкиваемся с ними в повседневной жизни, поэтому их изъяны наиболее заметны. Компании придумывают сложные правила, по которым покупатель практически не имеет возможности сдать уже купленный товар и вернуть назад деньги, меняют ингредиенты в составе продукта и даже цены, не ставя об этом в известность покупателя, и т. д. В одной крупной торговой сети уже некоторое время я наблюдаю следующее: ценники не соответствуют стоимости товара, и покупатель узнает об этом только на кассе. Если позвать администратора магазина, он покачает головой, изобразит недоумение и свалит все на ошибку компьютера. Однако проверено на опыте: вернувшись в этот магазин через какое-то время, вы снова столкнетесь с «двойными стандартами». Администратор и персонал готовы без конца ломать комедию, врать, разрушать человеческие ценности во имя некоего «служебного долга» (как они его понимают) — под угрозой штрафа, ради выполнения плана или из желания выслужиться. Снежный ком нарастает, и проявления лжи уже теряют свою невинность, приобретая черты необратимых событий. Вспомним трагическую историю с умершей бабушкой, которую охранники розничной сети «Магнит» уличили в воровстве. Хотела бы обратить внимание на некоторые факты: судя по всему, фигуранты этого дела не были уволены, «показательной порки» со стороны менеджмента компании не произошло, не было выплачено компенсации родственникам, признаков хотя бы формального порицания

мы не увидели. И вслед за этим событием внутри той же сети случилась еще одна история: двух девочек, которые, взяв шоколадку, не положили ее на то же самое место, служба охраны магазина незаконно удерживала (как было потом сказано родителям — «превентивно») довольно длительное время. И в той и в другой истории мы видим потерю «человеческого», а вместе с тем косвенные свидетельства мнимого процессинга. Сотрудники делают вид, что сгорают на работе; спасая продукты от бабушек и девочек, они раздувают конфликт со всеми признаками произвола. Притом что задача службы охраны не состоит в том, чтобы чинить правосудие. Им нужно или вернуть продукт на полку, или обеспечить его оплату, если кто-то из покупателей вдруг по какой-то причине забыл это сделать. Подобных явлений под влиянием кризиса станет все больше: люди будут вынуждены выкручиваться и выживать — всеми доступными для себя способами.

ДЕТЕКТОР ПРАВДЫ

Что происходит с сознанием в тяжелые времена? Оно снижается до эгоистического уровня, порой оставляя за бортом даже интересы семьи. Главное — выжить самому, любой ценой. И противостоять напору обстоятельств смогут только люди с высокими духовными ценностями.

Не меньший объем лжи мы видим в избыточной клиентоориентированности, к которой многие компании с младых ногтей приучают своих сотрудников. Кто-то зачем-то придумал, что клиентам никогда нельзя говорить «нет». А значит, сотрудники будут лгать, чтобы не потерять своего клиента.

У меня есть хобби: я очень люблю проверять компании на предмет лжи. Стандартный вопрос, который я задаю в банке, — можно ли купить валюту с карточки. Не моргнув глазом, мне отвечают «да!», притом что в соседнем окне выясняется: это невозможно. На первый взгляд, такая ложь невинна и очень даже клиентоориентированна. Но менеджмент должен отдавать себе отчет: точно такие же инструменты, уже отточенные до совершенства, сотрудники будут применять против него же — в продвижении по карьерной лестнице, при написании отчетов, красивых бизнес-планов или просто при передаче информации внутри системы. Вопрос, каков может быть лимит допустимого преувеличения, не является праздным. Компания должна для себя определить, ориентирована ли она на удержание клиента стратегически, влияет ли ложь на протекание внутренних процессов, репутацию, позиционирование, брендинг, в том числе личный.

Я не встречала еще ни одного HR-специалиста, который не предъявлял бы к кандидату на вакансию таких требований, как честность и порядочность. Все знают, что эти параметры сложно проверить, но тем не менее на них ориентируются в первую очередь. Хотела бы заметить: если нам повезло и мы нашли кристально чистого кандидата, он никогда не приживется в пронизанной ложью корпоративной культуре. Ему придется либо принять правила игры, либо развернуться и уйти. Такая среда по природе вещей непригодна для людей с высокими этическими стандартами. При этом, как показывает практика, такие люди чаще всего и являются хорошими специалистами. А значит, корпоративная культура, основанная на лжи, является косвенным признаком глубочайшего непрофессионализма компании.

Наилучшим образом ложь выражается в халтуре разных мастей, потере качества или качестве мнимом: «Смотрите, как

хорошо мы работаем! Нам удалось не принять назад ни одной пары проданной обуви, защитить шоколадку, втюхать покупателю несвежие овощи!» Но ведь так можно далеко зайти! Страшно не выполнить план, остаться на улице? Да, времена непростые, но мы не первые и не последние, кто проходит через такие испытания.

Можно сказать, что в последние годы Россия превратилась в страну победившей халтуры. Мы наблюдаем тотальное падение трудовой морали и этики, влекущее исчезновение качества в работе сотрудников. Все начинается еще в период обучения молодых специалистов, которым в вузе врут, что они будут востребованы и что их хорошо готовят по профессии. Молодые сотрудники, в свою очередь, будут лгать работодателю, что они подготовлены и все умеют. А HR станет обманывать себя, что так и есть. Конечно, людей можно «вылепить». Но лепить мы, как правило, не умеем, а потому проводим тренинг, ставим галочку, внося свой скромный вклад в дело всеобщей халтуры. Одна ложь порождает другую, и вот мы уже живем в иллюзорном мире.

Однако самая большая, на мой взгляд, проблема — это отсутствие у подавляющего числа российских компаний корпоративной культуры и корпоративной философии: люди как приходят в компанию без ценностей, так и уходят, не обретая их. Сотрудники привыкают к отсутствию необходимости честно выполнять свои обязанности, а попадая в новую компанию, еще раз убеждаются в своей правоте. Сформировалось целое поколение людей, для которых проедание ресурсов, пустая растрата денег, передача ложной информации начальнику и клиенту являются нормой. Ложь превратилась в быденность, на нее закрывают глаза. Среди комментариев в СМИ по поводу истории с сахалинским губернатором мне встретился весьма забавный: эксперт рассуждал о том, что взятки в особо крупных размерах объясняются большими финансовыми потоками, которые стали проходить через Сахалин. В другой статье среди перечня рисков на 2015 год мы видим предупреждение о том, что тяжелое положение банков и общее ухудшение ситуации способны привести к умножению случаев мошенничества: банки могут уводить деньги клиентов. И здесь же — комментарий эксперта, который объясняет, что перевод денежных средств банком является не преступлением, а обычной транзакцией. Преступление еще не совершено, но уже оправдано.

Выбор между правдой и ложью всегда сложен, его не стоит упрощать, тем более когда речь идет об эффективности бизнеса, его выживании. Да, у нас нет статистики, говорящей о том, что погибающие компании — всегда «нечестный бизнес». Линейной зависимости здесь быть не может. Можно говорить скорее о личном выборе, который обязательно встает перед каждым.

У меня есть одна знакомая — владелица пекарни в маленьком испанском городке. Она божественно печет пироги, из которых особенно славится на всю округу малиновый. Каждый раз, бывая на стажировке и живя в этом городе, я захожу к ней попить чай. Эта женщина пережила не один кризис, но делала она это честно и с большим достоинством. Помню, в 2008 году, во время финансового кризиса, на дверях ее пекарни висело объявление: «Пирожок стал тоньше, начинки стало меньше, но это все та же малина!» За прошедшие годы она не потеряла ни одного клиента! Не правда ли, все-таки честность подкупает?

Итоги Национальной Программы «Лучшие социальные проекты»



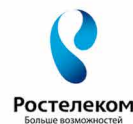
ЛУЧШИЕ
СОЦИАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ

2 марта 2015 года в отеле Ренессанс Москва Монарх Центр состоялась торжественная Церемония подведения итогов Национальной Программы «Лучшие социальные проекты», созданная в поддержку курса Правительства РФ на укрепление социальной политики на основе партнёрства государства, общества и бизнеса.

Лучшими социальными проектами была признана деятельность следующих компаний и организаций:

Информационный партнер

**БИЗНЕС
журнал**



РАЗРОЗНЕННЫЕ ВАГГОНЫ

Любой надлежаше индоктринированный в либерализм — веру в благотворность неограниченной свободы личности без оглядки на общество — свято верует, помимо прочего, в жизненную необходимость конкуренции для повышения эффективности любой деятельности. Мол, кто не сможет найти наилучший образ действия — просто выпадет из дела, вытесненный теми, кто поумнее. Соответственно, каждый конкурент из кожи вон вылезет, лишь бы не уступить прочим, а по возможности вырваться вперед.

Кто пообразованнее — приведет и примеры. Скажем, на рынке сотовой связи хватает игроков — и тарифы падают, и зона охвата растет, и форматы сигнала совершенствуются. Военное отставание вовсе чревато не только хозяйственной, но и биологической смертью — и оружие совершенствуется на глазах.

Поэтому даже вполне сложившиеся цельные хозяйственные структуры зачастую искусственно дробят ради организации множества конкурентов. Так, Standard Oil разделили на семь независимых нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний — и не одно десятилетие следили, чтобы они не пытались согласовывать свои действия. American Telegraph & Telephone тоже расчленили — и одним из побочных эффектов оказалось изобилие конкурирующих вариантов операционной системы Linux: Bell Laboratories, где ее разработали, не имела права ее монополизировать за пределами собственной деятельности. СССР в 1939-м вынес в отдельные разработки эскизные проекты истребителей Николая Николаевича Поликарпова И-20-0 с двигателем водя-

Искусственная конкуренция — тормоз хозяйства

ного охлаждения (Анушаван Ованесович — Артем Иванович — Микоян и Михаил Иосифович Гуревич сделали из него удачный высотный самолет) и И-22-0 с двигателем воздушного охлаждения (Александр Васильевич Сильванский — даже несмотря на то, что унаследовал изрядную часть персонала КБ умершего незадолго до того от белокровия Дмитрия Павловича Григоровича, — с доведением эскиза до ума не справился).

Но во всех этих случаях либо процессы вполне однородны (так, нефтеперерабатывающие заводы несложно перенастроить под сырье с конкретного месторождения: заметно отличаются разве что системы уловления вредных примесей вроде серы), либо разработки независимы (те же истребители в СССР в конце 1930-х создавали два десятка свежее открытых КБ — правда, каждый этап проектирования сопровождался отбором наилучших вариантов и включением КБ, создавших худшие, в победившие коллективы, дабы ни крупица опыта не затерялась). Когда же задачи неоднородны и взаимозависимы, либерализм, принципиально не заточенный под исследование многоступенчатых взаимодействий, зачастую дает пагубные советы.

Работа российских железных дорог с каждым годом вызывает все больше негодования. Даже по старейшей и несомненно лучшей из них — Октябрьской, между Москвой и Санкт-Петербургом — перевозится все меньше пассажиров, не говоря уж о грузах. Сейчас строится дублер Ленинградского шоссе — а что еще



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

Форум



СВЯЗЬ

В

БОЛЬШОМ ГОРОДЕ

Особенности работы и взаимодействия участников телекоммуникационного рынка мегаполиса в новых условиях

13 мая 2015 г.

отель «Novotel Москва Сити»
Москва, Пресненская наб., д.2

Ключевые темы форума:

- Рынок телеком-М&А глазами консолидатора: есть ли возможности для новых сделок
- Новые возможности операторов проводного и беспроводного фиксированного ШПД
- Особенности работы провайдеров в новом протоколе IPv6
- OSS/BSS-системы современного оператора связи: новые вызовы
- Облачные услуги дата-центров
- Предоставление видео-контента как способ повышения доходности оператора фиксированной сети
- Факторы успеха виртуального оператора в мегаполисе
- Контакт-центр как инструмент управления лояльностью абонента
- Во что инвестировать оператору: оборудование, сервисы, лояльность
- Методы организации активных продаж: как не отпугнуть клиента

Организатор:



Соорганизатор:



При поддержке:



Календарь
IT-мероприятий:

-RUNET-ID-

Информационные партнеры:



делать, если старая дорога забита большегрузными фурами до технического предела: дорожные издержки на фуры куда меньше, чем на технически несравненно менее затратный железный путь, да и время в пути автомобильным, невзирая даже на легендарный светофор в Вышнем Волочке (мне пару раз доводилось ждать перед ним по нескольку часов), куда меньше, нежели во вроде бы беззатонном рельсовом сообщении.

Обсуждая наши железнодорожные проблемы, чаще всего упирают на появление высокоскоростных поездов — «Сапсан», «Ласточка», «Аэроэкспресс»... Для каждого из них приходится расчищать окна в расписании — задерживать или вовсе отменять многие другие поезда. Сами железнодорожники признают эту сложность и разрабатывают проекты строительства параллельных путей специально для скоростного движения — как уже сделали многие страны, давно развивающие этот вид перевозок.

Но пока у нас быстрые поезда ходят лишь по немногим направлениям — в основном из Москвы в соседние аэропорты да Санкт-Петербург. Правда, есть «Аэроэкспрессы» еще в нескольких городах, да и «Сапсаны» с «Ласточками» постепенно стали долетать от Москвы до Курска, Нижнего Новгорода, Смоленска, от Краснодара до Адлера... А грузоперевозки замедляются повсеместно — даже на Транссибирской магистрали, где почти на всем протяжении ничего сверхскоростного не вводится и окон для наземных полетов не требуется.

Между тем как раз для улучшения грузоперевозок сделано все положенное по либеральной религии. Еще на заре постсоветского внедрения рынка парк грузовых вагонов (так же жестко, как Петр Великий внедрял табак, известный в России задолго до него, но не нашедший тогда массового спроса) не только юридически отделен от самих дорог, служащих для их перемещения, но и поделен между изрядным множеством независимых компаний. Конкурируя не хочу!

Хотя, конечно, не все. Например, если несколько производителей минеральных удобрений раскупили специализированные вагоны для их перевозки, то каждый предпочтет держать пустые вагоны на заводских дворах, но не предоставить конкуренту для отправки его партии груза. Любому нелибералу понятно: заработок на сдаче вагона в аренду несравнимо меньше, чем на занятии рыночной ниши, расчищенной принудительно.

Но львиная доля вагонов — общего назначения, пригодна для любых грузов. Их владельцы должны из кожи вон лезть, лишь бы переманить к себе побольше клиентов. Изыскивать способы удешевления, измышлять новые услуги...

Изымляют. Изыскивают. Лезут. Оттягивают друг у друга клиентов и даже отдельные заказы. Мощный поток грузов делится на ручейки. А значит, каждый отдельный вагон наполняется медленнее. Вагонов перестает хватать для грузопотока: тот по сравнению с советскими временами заметно упал — но и вагоны простаивают куда дольше. Более того, зачастую они уходят недогруженными: слишком долго пришлось бы накапливать заказы, чтобы использовать весь объем и всю грузоподъемность. В постсоветскую эпоху средняя загрузка вагона упала почти вдвое. Соответственным образом сократилась и пропускная способность дорог, измеренная не в числе вагонов, а в грузопотоке.

Вдобавок в советское время формирование составов и путь следования можно было продумывать прямо по ходу на-

полнения: вся информация о пунктах назначения грузов собиралась в единой управленческой структуре. Теперь те же сведения передаются железнодорожникам, как правило, по завершении сбора вагоновладельцами заказов для каждого вагона, а то и целого эшелона. А чем больше исходных данных и времени для планирования, тем больше шансов оптимизировать план. Цейтнот же практически гарантирует: составы будут комплектоваться далеко не лучшим образом и пойдут долгими путями.

Либерализм предписывает создавать конкуренцию и разрывать технологические цепочки даже там, где технически необходимо единство. Между тем разрушение сложных систем неизменно ухудшает их эффективность

Чем больше пунктов назначения грузов в одном эшелоне, тем чаще придется его останавливать для разгрузки отдельных вагонов, тем сложнее зигзаги маршрута. Насколько я слышан, средняя длина пробега и число остановок в расчете на один вагон выросли с советских времен раза в полтора. Это опять же переполнение путей и станций, снижение их пропускной способности.

Железные дороги в Соединенных Государствах Америки¹ развивались сходным образом — но еще ярче. Там не только вагонный парк издавна разделен между множеством независимых владельцев, но и сами железные дороги — частные и независимые. Правда, ширина колеи одна — ибо в первые десятилетия их создания весь подвижной состав ввозился из Англии. Но независимый охват обширных территорий множеством проектов привел к тому, что связность дорог крайне низка: слишком часто между близкими пунктами можно проехать лишь далеким круглым путем. Пришлось в годы первой Великой депрессии создать сеть автомобильных дорог уже не только по единому стандарту, но и по единому плану: дальнемагистральные перевозки легли на плечи бесчисленных фур. В Российской империи во времена Александра II железные дороги стали частным делом, но уже его сыну Александру III пришлось вновь национализировать их, дабы создать единую связную сеть.

Естественные монополии потому и естественные, что их искусственное раздробление оборачивается провалом. Не пора ли нам менять либеральную веру, алтарь которой жаждет все новых жертв, на нормальную теорию организации сложных производственных систем?

БЖ

Мнение автора может не совпадать с точкой зрения редакции.

1 По настоянию автора, названия некоторых государств приводятся в тексте в авторском, а не общепринятом написании.



ПО ДОРОГЕ С ОБЛАКАМИ

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

По данным компании IDC, российский рынок облачных сервисов приближается к отметке \$500 млн. Это пока не много, но динамика многообещающая: в последние два-три года этот сегмент рос темпами, опережавшими ИТ-отрасль в целом. «Прирост облаков составлял 30%, а отрасли — не более 10%, — говорит Александр Шикинов, директор по продажам компании MANGO OFFICE. — Нынешний кризис если и скорректирует темпы роста, то незначительно. До 2017-го облачный сегмент будет ежегодно увеличиваться в среднем на 25%».

Упомянутые аббревиатуры — это различные модели предоставления облачных сервисов. SaaS — «программное обеспечение как услуга» — позволяет пользоваться софтом из облака, при этом заботы по его установке, обновлению и поддержанию в работоспособном состоянии целиком лежат на провайдере. IaaS — «инфраструктура как услуга» — предполагает использование облачных серверов и системного ПО. PaaS — «платформа как услуга» — позволяет использовать платформенные решения из облака. Наиболее популярна на российском рынке модель SaaS — 68%, на IaaS и PaaS приходится соответственно 24 и 8% в объеме рынка. Правда, через год-два доли SaaS и IaaS, по прогнозу IDC, сравняются и займут около 87% облачных услуг. По словам Алексея Галаева, генерального директора «Клаудсол», особенно поспособствует этому принятый недавно закон о переносе персональных данных россиян на отечественные серверы (№ 242-ФЗ от 21.07.2014).

— Нынешнее распределение долей обусловлено именно российской спецификой, в США и Европе расстановка сил другая, — поясняет Александр Шикинов. — Во всем мире основной заказчик SaaS — малый и средний бизнес, который в России пока не стал главной опорой экономики. Плюс преобладание IaaS объясняется тем, что у нас еще не так много готовых сервисов для конечных пользователей. Поэтому пока в нашей стране тренды диктуют крупные компании, которые используют публичные сервисы в дополнение к собственным. Подобные проекты составляют максимальный вес в общем объеме отечественного рынка.

Основными потребителями услуг публичных облаков сейчас выступают ритейл (26%), медийные организации (14%), финансовые и сервисные компании (по 12%), говорит Владимир

Аббревиатуры вроде SaaS, IaaS и PaaS постепенно перестают быть достоянием одних лишь айтишников и входят в повседневный обиход бизнеса, который все больше осознает выгоды от пользования облачными сервисами.

Мешалкин, директор центра вычислительных комплексов «Эр-Стайл». При этом 44% компаний относятся к малому бизнесу с численностью персонала до 100 человек, 37% — к среднему (100–500 человек) и 19% — к крупному.

По оценкам J'son&Partners, российские представители малого и среднего бизнеса уже составляют более половины потребителей облачных сервисов. Среди факторов, которые сдерживают распространение облачных технологий, глава представительства Riverbed Technology в России и СНГ Александр Стулов называет недостаточный доступ к скоростному интернету в регионах, опасения пользователей по поводу сохранности данных и информационной безопасности, неразвитую бизнес-культуру. Однако осведомленность бизнеса и интерес к облачным технологиям продолжают расти. И это не удивительно: идея «тотального аутсорсинга всего, что связано с ИТ» и возможность сосредоточиться на профильном бизнесе особенно импонируют малым и средним предприятиям.

БЖ

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБЛАЧНЫХ СЕРВИСОВ (\$ МЛН)



Источник: IDC



МАЛАЯ ОБЛАЧНОСТЬ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

К 2016 году рынок облачных услуг для малого и среднего бизнеса (МСБ) может вырасти до 55 млрд рублей. Как отмечают аналитики Parallels, даже по сравнению с 2013-м, когда совокупный объем потребляемых облачных приложений и инфраструктуры составил 20,5 млрд рублей, размер рынка может увеличиться практически в 2,5 раза.

АППАРАТНЫЕ ПРИВЯЗАННОСТИ

Сейчас, по словам Максима Захаренко, генерального директора компании «Облакотекa», до 90% предприятий МСБ-сектора в той или иной форме используют облачные технологии для решения своих операционных задач — будь то IP-телефония с виртуальной офисной АТС, резервное копирование данных, удаленный почтовый сервер или хостинг веб-ресурсов. Однако ИТ-составляющая, обеспечивающая ключевые бизнес-процессы, по-прежнему чаще всего размещается все-таки не на облаке, а в «пыльных серверных и аппаратных» внутри офисов, как называет это эксперт.

Из числа компаний, пока не использующих облачные решения, 46% планируют начать это делать, говорится в недавнем исследовании Market-Visio Consulting и Orange Business Services. По наблюдениям директора по развитию онлайн-сервисов компании «Сервионика» (ГК «Ай-Текo») Александра Куренкова, эти планы остаются актуальными и сегодня, даже с поправкой на кризис. Более того, переход на облачные технологии часто может рассматриваться компаниями как самая что ни на есть антикризисная мера. «Наши исследования спроса

Основной потребитель облачных решений в России сейчас — компании малого и среднего бизнеса, что вполне объяснимо: они более мобильны, быстрее, чем крупные корпорации, принимают решения, для них более очевидна выгода от использования облачной инфраструктуры.

среди московских малых и средних предприятий показывают: около 70% из них уверены, что с помощью современных ИТ-инструментов они смогут повысить свою эффективность и больше успевать», — подтверждает советник директора по маркетингу и развитию продуктов МГТС Максим Гарусев.

Отдача от перехода на облачные сервисы чувствуется довольно быстро. «Преимущества в сравнении с традиционным «ИТ из коробки» бизнес видит сразу, — говорит Аскар Рахимбердиев, генеральный директор и сооснователь облачного сервиса для управления торговлей «МойСклад». — Для подключения к облачному сервису не требуется айтишник: он вообще здесь не нужен ни на какой стадии. Облака по природе своей недороги и не требуют какой-то специальной инфраструктуры, кроме подключенного к интернету компьютера».

О растущей востребованности облачных решений, особенно в условиях сложной экономической ситуации, говорит

и Ирина Яхина, руководитель подразделения технологических решений Hitachi Data Systems. Она связывает это с тем, что приобретение оборудования и ПО для развертывания каких-либо вычислительных мощностей или инфраструктуры при сегодняшнем курсе национальной валюты становится для небольших предприятий довольно дорогостоящим удовольствием. А вот заказать эти услуги из облака все еще можно по прежним ценам. Особенно незаменимы облака в тех сферах деятельности, где очень важно время вывода услуги или продукта на рынок, так как «облачный подход» позволяет предоставить инструменты и утилиты для этого за считанные часы или даже минуты. «Среди причин перехода в облако представители малого и среднего бизнеса чаще всего называют хорошую масштабируемость, уменьшение временных затрат на работу с ИТ-системами и повышение мобильности пользователей», — говорит Александр Ширманов, директор департаментов R&D и техподдержки Veeam Software.

— Облачные технологии — это только самый свежий софт, — добавляет Сергей Негодяев, управляющий портфелем Фонда развития интернет-инициатив. — Вам не приходится постоянно следить за выходом новых версий с заплатками или каким-то дополнительным функционалом: это ответственность провайдера услуги. Ну и опять же — экономия. Ведь, используя облако, вы переводите свои капитальные расходы в операционные: вместо покупки программно-аппаратных комплексов вы просто используете нужный софт и платите только за это.

По подсчетам компании Parallels, доходность предприятий МСБ растет в среднем на 15% быстрее, если они используют облачные услуги, а исследование Microsoft говорит о том, что МСБ с облаками в два раза быстрее создает рабочие места, чем МСБ без облаков. Новые компании часто с самого начала ориентируются на облачные решения. У существующих же фирм переход на облака происходит медленно, поскольку завязан на цикл обновления ПО и имеющегося «железа». «Думаю, что уже лет через пять мы с трудом найдем малое или среднее предприятие, которое продолжает пользоваться собственным, а не облачным сервером электронной почты», — оптимистично полагает Александр Серебряков, системный инженер F5 Networks.

ДОРАСТИ ДО НЕБА

Облачные продукты становятся дешевле, гибче, «умнее» — и даже начинают обмениваться данными между собой. Однако, по мнению инвестиционного аналитика Prostor Capital Сергея Акашкина, переход в облака происходит слишком медленно: малому и среднему бизнесу сейчас «не до этого». Слишком много других проблем (налоги, бюрократия и т. д.); на вопросы, связанные с ИТ, остается минимум времени. «К тому же подкованных в информационных технологиях предпринимателей в МСБ не так много, как хотелось бы, — сетует аналитик. — Мало кто может с ходу разобраться, чем инсталлируемая на компьютер программа «1С» хуже или лучше облачного «Моего дела».

Глава представительства VMware в России и странах СНГ Александр Василенко предлагает не забывать, что малый и средний бизнес как таковой еще в России не слишком развит. Сейчас в России к этой категории можно отнести только 2 млн компаний, в то время как в США, например, их 20 млн. А ведь это и есть основной драйвер развития облачных услуг.



АЛЕКСАНДР ШИКИНОВ

ДИРЕКТОР
ПО ПРОДАЖАМ
КОМПАНИИ
MANGO OFFICE

Облачные сервисы особенно привлекательны для компаний, имеющих региональную сеть филиалов. Например, LaFasad разрабатывает и устанавливает под ключ фитостены для помещений. Головной офис находится в Перми, а франчайзинговая сеть охватывает почти все регионы России; это около сотни представителей. Перед руководством компании стояло сразу несколько задач: вести единую клиентскую базу, сохранять историю взаимоотношений с клиентами, контролировать всех региональных представителей и поддерживать единые корпоративные стандарты в компании. При этом новое решение должно было объединять телефонию и управление взаимоотношениями с клиентами и находиться в облаке, чтобы доступ к данным имели все представители.

Компания выбрала нашу облачную CRM MANGO OFFICE по нескольким причинам. Во-первых, мы разрабатывали сервис с учетом недостатков стандартных CRM, наш продукт специально создавался под потребности малого и среднего бизнеса: установка простая и быстрая, не требуется прибегать к помощи консультантов, платить нужно только за используемые опции сервиса и т. д. Во-вторых, CRM MANGO OFFICE «заточена» под отдел продаж и работу с клиентами. Например, есть возможность выстраивать продажи по сценариям и назначать ответственных на каждый этап сделки: в любой момент за дело отвечает только один сотрудник. Это дает возможность избежать потери клиента во время его передачи и двойных коммуникаций, а также анализировать работу конкретного менеджера в ходе сделки.

Сейчас вся клиентская база LaFasad находится в CRM, звонки и письма учитываются автоматически. Руководитель может легко прослушать разговоры представителя из любого региона или посмотреть, как продвигаются дела с важным клиентом. Благодаря этому количество потенциальных заказчиков, которых вносит в базу каждый региональный представитель ежемесячно, возросло почти в три раза. Стоимость привлечения клиента снизилась почти втрое, до 1,5 тыс. рублей — в основном за счет уменьшения потери клиентов при первом обращении.



ИРИНА ЯХИНА

РУКОВОДИТЕЛЬ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ
HITACHI DATA SYSTEMS

Наша компания в основном работает с предприятиями из сегмента крупного бизнеса. Однако, учитывая общую тенденцию роста «облачного» рынка, можно говорить о том, что доля МСБ на этом рынке будет только расти — как за счет прихода новых поставщиков облачных услуг, так и за счет расширения уже имеющегося ассортимента облачных сервисов. У провайдеров, способных предложить малому и среднему бизнесу правильный набор облачных услуг, по-прежнему будет масса возможностей для извлечения прибыли в этом сегменте. А мы — как поставщик решений для облачных вычислений — можем в этом помочь.

А еще существует устойчивый стереотип про небезопасность облаков. Развеять его спешат облачные провайдеры.

— Очевидно, что на вопросы информационной безопасности мы тратим гораздо больше времени и денег, чем может себе позволить отдельно взятый клиент, — говорит Аскар Рахимбердиев («МойСклад»). — Главное, что облако невозможно унести вместе с компьютером или испортить. Все данные, переданные пользователем в облако, лежат в зашифрованном виде на серверах — и никто из сотрудников их не видит. К тому же ни одна компания не может обеспечить стопроцентную отказоустойчивость решения, развернутого на своем компьютере. Мы же работаем почти бесперебойно, так как решение параллельно развернуто на нескольких серверах: в случае падения производительности одного из них другие серверы не позволят сервису прекратить работу.

ВИТАЮЩИЕ В SAAS И IAAS

Любопытна статистика использования облачных решений малым и средним бизнесом в России. Как сообщает Владимир Мешалкин, директор центра вычислительных комплексов «Эр-Стайл», по модели «инфраструктура как услуга» (IaaS) потребители чаще всего выбирают облачное хранение (51%) и вычисление (37%). В рамках модели «программное обеспечение как услуга» (SaaS) наибольшей популярностью пользуются облачные системы CRM (29%), ERP (13%), средства для совместной работы (21%) и офисные инструменты (14%). Третья модель — «платформа как услуга» (PaaS) — имеет очень слабое распространение на рынке. По словам генерального директора компании «Клаудсол» Алексея Галаева, это объясняется тем, что она ориентирована в основном на небогатый микробизнес и начинающих предпринимателей. В качестве примера PaaS он приводит популярные социальные сети, на базе которых создается огромное количество мелких интернет-магазинов.

Какие продукты для МСБ сейчас чаще всего оказываются в облаках? По словам Максима Гарусева из МГТС, в первую очередь это универсальные бизнес-инструменты любой компании: корпоративная почта, календарь и планировщик задач. Все чаще в облако «уходят» бухгалтерия, файловые хранилища, системы управления проектами...

К этому списку Александр Шикинов, директор по продажам MANGO OFFICE, добавляет системы взаимодействия с клиентами, решения для коммуникаций и совместной работы, включая виртуальные АТС, видео-конференц-связь и так далее. «Это продукты, для которых преимущества облачного развертывания наиболее очевидны, — поясняет эксперт. — С одной стороны, все они связаны с коммуникациями, которые удобно выносить в облако, так как они легко собирают в единую команду удаленных и мобильных сотрудников и филиалы. С другой стороны, эти продукты вполне универсальны, не очень сильно зависят от специфики конкретного бизнеса. А CRM вместе с телефонией представляет собой основное ПО для малого бизнеса».

— Практически все бизнес-процессы можно наладить с помощью облачных технологий, — добавляет Андрей Тищенко, глава представительства WD в России, СНГ и странах Балтии. — Они позволяют решить сразу несколько задач: хранение и доступ к данным, совместная работа с ПО, аутсорсинг сервисов и даже HR — ведь сегодня управление, например, ИТ-инфраструктурой часто делегируют профессиональным компаниям и набирают на работу удаленных сотрудников.

НЕЗАОБЛАЧНО

Использование типовых решений и развитие технологий привели к тому, что стоимость облачных сервисов стала вполне доступна даже микробизнесу. «Доступ к услуге «Виртуальный рабочий стол» обходится всего в 450 рублей в месяц на одного пользователя, — приводит пример Александр Куренков



АСКАР РАХИМБЕРДИЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
И СООСНОВАТЕЛЬ ОБЛАЧНОГО
СЕРВИСА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ
ТОРГОВЛЕЙ «МОЙСКЛАД»

Рыночным трендом можно назвать интенсивное появление новых продуктов именно для малого и среднего бизнеса. На сегодня, по нашим оценкам, на этом рынке работают около сотни компаний-разработчиков. Другой тренд — повышенный интерес банков, в том числе из Топ-10, к облачным сервисам для совместной работы с МСБ. Подобными союзами они пытаются расширить свои предложения для клиентов, предлагая не просто кредитные продукты, но еще и подборку инструментов для ведения бизнеса.

(«Сервионика»). — При этом пользователю предоставляется облачный пакет наиболее востребованных офисных приложений, антивирусное ПО, архиваторы — все, что нужно для работы».

По опыту многочисленных проектов, финансируемых Фондом развития интернет-инициатив, Сергей Негодяев оценивает затраты небольшой компании на облачные решения в среднем в сумму от 5 до 30 тыс. рублей в месяц — в зависимости от потребностей и необходимого функционала. Минимум в 5 тысяч — это облачная бухгалтерия, бесплатная электронная почта и облачная система хранения. Специфические облачные решения вроде ERP, CRM и других увеличивают расходы до 30 тысяч.

Как сообщает Максим Захаренко из «ОблакоТеки», полностью облачная ИТ-инфраструктура с терминальными рабочими столами (VDI) для традиционной компании на 10-50 человек потребует около 2–2,5 тыс. рублей на пользователя в месяц за все, включая техническую поддержку. «Начальные расходы на развертывание, настройку и миграцию могут составить несколько десятков тысяч рублей, однако часто они равны нулю и идут бонусом», — говорит эксперт. В любом случае, как отмечает Александр Стулов, глава представительства Riverbed Technology в России и СНГ, стоимость облачных услуг для МСБ постепенно сокращается. Эксперт связывает это как с ростом конкуренции за клиентов, так и со снижением цены на отдельные компоненты, обеспечивающие функционирование облачных сервисов.

БЖ



ВЛАДИМИР МЕШАЛКИН

ДИРЕКТОР ЦЕНТРА
ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫХ
КОМПЛЕКСОВ
«ЭР-СТАЙЛ»

В сложившейся экономической ситуации для многих компаний малого и среднего бизнеса наиболее насущной задачей становится сохранение бизнеса как такового и максимальная экономия на всем, в первую очередь на непрофильных затратах. А многие компании таковыми, к сожалению, считают ИТ. Снижения издержек на поддержку собственной ИТ-инфраструктуры силами штатных специалистов можно достичь с помощью аренды бизнес-приложений в виде SaaS от поставщиков публичных облачных услуг. Такой подход переведет капитальные затраты в прогнозируемые операционные, что в случае изменений в ведении бизнеса может сократить потери.

ТОП-10 КРУПНЕЙШИХ SAAS-ПРОВАЙДЕРОВ В РОССИИ

КОМПАНИЯ	СЕРВИС	ВЫРУЧКА, МЛН РУБЛЕЙ	КОЛИЧЕСТВО КОММЕРЧЕСКИХ КЛИЕНТОВ, ТЫС.
«СКБ Контур»	Сдача отчетности, онлайн-бухгалтерия	4 477	1 125
«Манго-Телеком»	Виртуальная АТС	930	240
B2B-Center	Доступ к электронной торговой площадке	912	187
«Барс Груп»	Системы для ЖКХ и госорганов	880	н/д
Softline	Office 365, Google Apps, ActiveCloud и др.	765	н/д
«Корус Консалтинг»	Онлайн-система документооборота	390	363
«Телфин»	Виртуальная АТС и IP-телефония	270	104
«Ай-Теко»	Аренда систем Microsoft	190	н/д
«МойСклад»	Управление торговлей и складом	150	6,5
Cloud4Y	Аренда систем Microsoft, IP-АТС	126	1,1

Примечание: приведены данные за 2013 год.

Источники: Prostor Capital, CNews Analytics

НА ВСЕ ТРИ СТОРОНЫ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Цифровая революция в российском факторинге не за горами. Технически многие операторы этого рынка готовы и уже предоставляют услуги электронного факторинга. Дело за малым: убедить две другие стороны сделки — поставщика и покупателя-дебитора — перейти на электронный документооборот (ЭДО). И тут подчас возникает некоторая заминка — притом что вроде бы все стороны понимают удобство «бесбумажных» отношений.

До недавнего времени «электронным факторингом» что только не называли — даже простую отправку отсканированной накладной по электронной почте. Однако настоящий е-факторинг предполагает электронный документооборот между всеми тремя сторонами факторинговой сделки — причем непременно с юридически значимым подтверждением. Такая возможность появилась лишь с середины 2013 года, после вступления в силу поправок в закон об электронно-цифровой подписи (ЭЦП) и появления сети удостоверяющих центров. Полноценный электронный факторинг предполагает создание единого информационного поля между фактором, поставщиком и покупателем.

По словам Владимира Колодяжного, начальника управления факторинга Московского кредитного банка, широкого распространения новый продукт пока так и не получил, и случаи предоставления трехстороннего электронного факторинга немногочисленны. Сейчас на долю таких операций приходится, по разным оценкам, 1–3% всех сделок на рынке. Однако опрошенные «Бизнес-журналом» эксперты полагают, что уже в среднесрочной перспективе посредством трехстороннего электронного факторинга будет финансироваться более половины рыночного оборота.

Уровень проникновения услуги сильно разнится от компании к компании. В «Лайф Факторинг», например, говорят, что на полноценный электронный факторинг переведено около 150 клиентов. «С учетом размеров нашей клиентской базы (2,5 тыс. действующих клиентов), это не много, — признает Виктор Вернов, генеральный директор компании. —

Российские факторинговые компании обеспечили в прошлом году финансовое сопровождение 9 млн поставок. За каждой стоит внушительный комплект документов (накладные, счета-фактуры и т. д.), которые нужно готовить, пересылать, обрабатывать, хранить. Не пора ли перевести весь этот бумажный документооборот на цифровые технологии?

Однако мы ожидаем, что к концу года уровень проникновения составит более 20–25%».

В Русской Факторинговой Компании сообщают о том, что к электронному документообороту подключена почти четверть клиентов. «При этом мы не ставим перед собой обязательных задач по увеличению этого показателя, — отмечает Владимир Инякин, генеральный директор РФК. — Система создавалась как дополнительный сервис для удобства наших клиентов, и я думаю, что все постепенно подключатся. Просто некоторым нужно больше времени, чтобы оценить преимущества и почувствовать доверие к этому инструменту».

По данным Дмитрия Мартынова, начальника отдела анализа факторинговых сделок ТрансКапиталБанка, в электронном виде сегодня обслуживается около 35% факторинговых клиентов этой кредитной организации. В течение года банк рассчитывает увеличить этот показатель до 80%.

Металлинвестбанк на полностью электронной основе предоставляет половину объема факторингового финансирования. «При этом на бумаге у нас подписываются только рамочный договор факторинга с поставщиком и уведомление о переходе на факторинг с покупателем», — говорит Михаил Окунев, начальник банковского управления



Металлинвестбанка. Здесь планируют, что к концу года показатель достигнет 70% — за счет более глубокой интеграции с якорными дебиторами.

О почти стопроцентном использовании клиентами ЭДО заявляют в НФК, но электронный документооборот здесь далеко не всегда трехсторонний — в основном из-за того, отмечает коммерческий директор НФК Корнелиу Робу, что на новый порядок работы с документами не желают переходить именно покупатели-дебиторы.

Что еще препятствует распространению е-факторинга? «Цифровой вакуум», который до сих пор существует в отношениях между многими торговыми организациями, полагает Дмитрий Шевченко из Ассоциации факторинговых компаний. «Фактор не может заставить клиента перейти на подписанные ЭЦП электронные счета-фактуры и накладные, если на стороне дебитора эти элементы отсутствуют, — говорит он. — Точно так же фактор не может «привести» дебитора (например, крупную торговую сеть) в свою систему «Банк-Клиент», если у того существует собственное ИТ-решение для работы с электронными документами». Опыт многих участников рынка показывает, что на электронный документооборот гораздо легче переходят компании малого и среднего бизнеса. «У крупных дебиторов зачастую приходится сталкиваться со сложившейся структурой процесса обработки документов, которую сложно хотя бы немного повернуть в другую сторону, — отмечает Дмитрий Мартынов (ТрансКапиталБанк). — В таких структурах и намного сложнее разобраться, кто и за что отвечает в конечном счете».

Как поясняет Виктор Вернов из «Лайф Факторинга», любой крупный покупатель обладает работающей, устоявшейся ИТ-инфраструктурой и массой различных информационных систем; в этом случае любая дополнительная интеграция с системой электронного документооборота фактора требует детальной проработки и длинного цикла согласования. «По нашему опыту, средний срок внедрения интегрированной системы с крупным дебитором занимает от полугода до по-

лутора лет, — говорит эксперт. — При этом если мы говорим о внедрении подобных систем в компаниях МСБ, то процесс идет намного проще и быстрее».



**АНТОН
МУСАТОВ**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ВТБ ФАКТОРИНГ»

Электронный факторинг пока только набирает обороты, а его доля не является существенной. «ВТБ Факторинг» весной прошлого года первым на российском рынке реализовал проект по факторинговому финансированию на основе электронных накладных, подписанных квалифицированной электронной подписью поставщиком и покупателем. Для российского рынка факторинга этот проект стал прецедентом. Решение «ВТБ Факторинга» позволило полностью отказаться от бумажного документооборота между всеми участниками факторинговой сделки. В конце 2014 года мы запустили проект по финансированию поставщиков торговых сетей, входящих в X5 Retail Group. Спрос на этот продукт еще не сформирован по причине отсутствия стандарта, но потенциал его применения чрезвычайно высок. Уверен, что уже в 2015 году обороты вырастут не менее чем в пять раз и в дальнейшем рост будет очень высоким.



ДМИТРИЙ МАРТЫНОВ

НАЧАЛЬНИК
ОТДЕЛА АНАЛИЗА
ФАКТОРИНГОВЫХ СДЕЛОК
ТРАНСКАПИТАЛБАНКА

С электронным факторингом мы связываем огромный комплекс мероприятий. В процессе предоставления факторинга нам приходится работать с самыми разными документами по виду и назначению. Для каждого бумажного процесса факторинга есть индивидуально внедренное альтернативное решение на базе электронного документооборота с применением ЭЦП различного уровня усиления и утвержденным стандартом криптозащиты. Своей принципиальной задачей мы ставим перевод в электронный вид всех возможных факторинговых процессов, так как это делает наше взаимодействие с клиентом простым и понятным.

Благодаря ЭДО срок оформления сделки сократился до суток. Клиенты получают финансирование более оперативно, что повышает их лояльность. Нагрузка на сотрудников, работающих с документами, снизилась практически в два раза; уменьшились затраты на печать и доставку курьером. Ну и, наконец, ЭДО предоставил банку возможность снять географические ограничения в расширении круга клиентов.



ВИКТОР ВЕРНОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ЛАЙФ ФАКТОРИНГ»

Внедрение электронного факторинга несет ряд значительных плюсов для клиента. Отсутствие необходимости отправлять оригиналы документов курьером или самостоятельно отвозить их фактору значительно усиливает наше клиентское предложение. Немаловажна и скорость обслуживания. При наличии полного комплекта документов и в случае, если дебитор также подключен к системе ЭДО, получение факторингового финансирования становится простым, как «раз-два-три». Клиент просто загружает накладные в своем личном кабинете, дебитор также по электронным каналам их подтверждает, и фактор получает возможность мгновенно принять решение, зачислив средства на счет клиента.

Зачастую в подобных компаниях в принципе нет единой ИТ-платформы — а значит, отсутствует необходимость адаптации системы и процесс внедрения идет гораздо быстрее.

— По сути, наличие электронной подписи у небольшой организации или индивидуального предпринимателя дает возможность стать полноценным участником системы электронного факторинга, — добавляет Антон Мусатов, генеральный директор «ВТБ Факторинг». — Это не сложнее, чем использование обычной системы «Банк-Клиент» или подачи отчетности в налоговые органы в электронном виде.

О большей гибкости предприятий из сегмента МСБ по отношению к нововведениям говорит и Геннадий Золкин, вице-президент, замначальника управления факторинга ЮниКредит Банка. В основном он связывает это с отсутствием большого бюрократического аппарата и множества центров принятия решений. Как правило, в таких компаниях собственник единолично определяет целесообразность внедрения инноваций, исходя из здравого смысла и просчитываемого экономического эффекта. А эффект действительно есть. Бизнес-процессы у всех участников факторинговой сделки ускоряются: от поставки товара до получения финансирования проходят считанные часы, а не дни или недели, как при простом бумажном документообороте. Упрощается верификация за счет получения оперативной информации о поставке, приемке и сверке долгов, не требующей сверки с оригиналом. Операционные затраты заметно сокращаются. Да и риски подделки документов сводятся к нулю: подлинность цифровой подписи подтверждается сертифицированным удостоверяющим центром.

Несмотря на неоспоримые выгоды, Владимир Колодяжный все же считает маловероятным полное вытеснение бумажного документооборота электронным факторингом. По его мнению, всегда найдутся компании, которым это будет неудобно.

— До тех пор пока под физическими поставками будут лежать бумажные документы, электронный факторинг полностью никогда не сможет заменить бумажный, — соглашается с коллегой Михаил Окунев. — Но как только стандартом товаросопроводительной документации станет электронный документ, бумажный факторинг исчезнет за день-два.

Грандиозные перспективы электронного факторинга рисует и Дмитрий Мартынов: «Обратите внимание, как государство поддерживает нас в отказе от бумажных носителей информации. Принят закон об ЭЦП, сдача отчетов в ФНС и другие контролирующие органы производится в электронном виде, законодательно планируется полный перевод первичных документов в электронные. Поэтому не трудно догадаться, что в скором времени бумажный документооборот полностью изживет себя по причине наличия недостатков ЭДО, обращенных в достоинства».

— Технический прогресс — это поезд, который несется вперед вне зависимости от вашего отношения к этому, — резюмирует Антон Мусатов. — Вы можете стоять в сторонке и наблюдать, как он пронесется мимо вас, можете попробовать запрыгнуть в последний вагон. Мы в «ВТБ Факторинг» предпочитаем быть локомотивом этого процесса. В нашем портфеле в течение ближайших трех-пяти лет львиная доля факторинговых операций будет осуществляться по схемам электронного факторинга. Надеюсь, что рынок не сильно будет от нас отставать.

ЗАВОД НЕ КОНЧИЛСЯ

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

Большой Париж, московский Сити, лондонский Кингс-Кросс — все это примеры редевелопмента старых депрессивных промзон, когда драгоценным городским квадратным метрам было найдено гораздо лучшее, неиндустриальное применение. Участки земли под старыми заводами, портами, складами, теплостанциями таят массу возможностей для развития города.

В эпоху СССР нередко города возводили при индустриальных гигантах, а не наоборот. И это советское наследие в виде широко раскинувшихся рядом с центром города заводов становится все более проблемным. «Редевелопмент для современных городов — абсолютно естественный процесс, — говорит Александр Болотов, генеральный директор компании «МИЭЛЬ — Коммерческая недвижимость». — Например, Москва постоянно реновируется — одни здания сносятся, другие возводятся. Интересно, что в Европе новое строительство занимает в портфеле проектов девелоперов гораздо меньшую долю, чем реконструкция и реновация». Вопрос вывода предприятий за городскую черту сегодня обсуждается во многих российских городах, говорят в компании GVA Sawyer. Например, консультантам заказана концепция редевелопмента части территории Уралмаша в Екатеринбурге. Согласно плану развития, центр этого города уже покинули Уральский завод гражданской авиации и Екатеринбургский завод обработки цветных металлов. В Красноярске на территории телевизионного завода реализован проект «Торговый квартал на Свободном». Вопросы редевелопмента актуальны и для Омска, ведь в черте города много оборонных предприятий.

Однако «табу» на пути редевелопмента, безусловно, есть. Если представить, что из Екатеринбурга уберут все градообразующие предприятия, становится очевидным: города просто не станет. «Так же сложно вообразить Ростов-на-Дону без Ростсельмаша, поскольку это предприятие играет системообразующую роль в жизни города: здесь работает основная

Видимо, такова судьба большинства промзон, работающих в городской черте: рано или поздно смена «профиля» территории становится городу выгоднее, чем денежные потоки и занятость, которые здесь генерируются. И тогда производства переезжают, а на их месте возникает новая среда. Многим российским городам еще только предстоит пройти через этот болезненный процесс.

часть населения», — считает Дмитрий Таганов, руководитель аналитического отдела «ИНКОМ-Недвижимость».

БОЛЬШОЙ ПЕРЕДЕЛ

Редевелопмент наиболее актуален для городов-миллионников, где потенциал строительства почти исчерпан и при этом велика доля занятости вне промышленного производства. «Из 12 млн человек в Москве, — замечает Дмитрий Таганов, — десять делают «из воздуха воздух» — то есть являются «белыми воротничками» и офисными работниками».

Согласно подсчетам «Метриум Групп», промышленные зоны в российской столице занимают огромную площадь — около 18,8 тыс. га, что составляет примерно пятую часть территории города в старых границах. В Москве практически нет районов, где не было бы производств. «Даже в окрестностях Белого дома расположено действующее текстильное предприятие — «Трехгорная мануфактура», — говорит Александр Болотов («МИЭЛЬ — Коммерческая недвижимость»). — В XXI веке оставлять заводы в центре мегаполиса, даже если исторически они там находились, — нонсенс».

По словам Ирины Могилатовой, управляющего партнера агентства недвижимости TWEED, в передовых столицах мира промышленности нет ни в центре, ни вблизи от него. «В Европе предприятия расположены в пригороде, вдали от жилья, — говорит эксперт. — Москве просто необходимо вывести все промышленные мощности за МКАД, да еще место для них стоит поискать подходящее».

Многие промышленные предприятия, расположенные в столичных промзонах, давно пребывают в состоянии клинической смерти, а их площади либо арендованы небольшими компаниями вроде автосервисов и автомоек, либо попросту брошены. Планов по развитию таких территорий у мелких арендаторов, разумеется, нет и быть не может. «Редевелопмент позволяет решить сразу две проблемы — найти новые территории для строительства и очистить город от нефункционирующих предприятий», — говорит Мария Литинецкая, генеральный директор компании «Метриум Групп».

Редевелопмент наиболее актуален для городов-миллионников, где потенциал строительства почти исчерпан и при этом велика доля занятости вне промышленного производства

Власти в ближайшие годы планируют провести реновацию многих «серых пятен» на карте Москвы: вместо заводов и хозяйственных построек появятся кварталы с жилыми домами, офисами, инфраструктурой. По словам заместителя мэра Москвы по градостроительной политике и строительству Марата Хуснуллина, будет полностью реорганизовано примерно 4 тыс. га промзон. На сегодня готовы проекты четырех территорий: «Зил» (ЮАО), «Нагатинский затон» (ЮАО), «Соколиная гора» (ВАО) и «Москвич» (ЮВАО).

Например, проект редевелопмента промзоны «ЗИЛ» включает в себя 585 тыс. кв. м жилья, около 365 кв. м апартаментов, социальную и бытовую инфраструктуру, офисы. Предполагается, что в этой части города будут проживать не менее 30 тыс. человек. Компания ЛСР, ставшая победителем торгов на право застройки территории, планирует начать строительство уже летом текущего года.

Эксперты обнадеживают: даже в условиях кризиса говорить о заморозке таких проектов не стоит. Во-первых, за них берутся крупные игроки, во-вторых, государство заинтересовано в их реализации. А в-третьих, девелоперы уже вложили огромное количество денежных средств в выкуп промышленных предприятий, их перенос на периферию города, согласования и пр. При таком раскладе откладывать строительство крайне невыгодно.

ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

Проекты редевелопмента выгодны девелоперам потому, что большинство индустриальных территорий располагается в окружении жилых районов с готовой инфраструктурой, находится вблизи крупных магистралей, а также имеет инженерную инфраструктуру. «Не стоит забывать и о таком преимуществе, как наличие уже существующего конструктива здания, — напоминает Анастасия Малкова, руководитель департамента продаж компании STONE HEDGE. — Девелоперу не нужно возводить объект с нуля, что сокращает как сроки производства работ, так и размер вложений».

Однако не все так радужно: подготовка площадки может растянуться на долгие годы. «Основная сложность — вывод предприятия, — комментирует Денис Колокольников, председатель совета директоров группы компаний RRG. — Во-первых, этот процесс может быть очень затратным, особенно если мы говорим о крупном производстве. Во-вторых, он сложен технологически».

Еще одна проблема — множество собственников (организации федерального значения, госкорпорации и т. д.). Каждый из них отстаивает свои интересы, поэтому договариваться со всеми очень трудно.

Чтобы абстрагироваться от промышленного прошлого, девелоперы должны провести трудоемкие работы по рекультивации земли. «Это не просто добрая воля застройщика, но и потребность сделать проект максимально привлекательным, — поясняет Евгения Старкова, директор по маркетингу компании MR Group. — Мало кто захочет жить даже в красивом доме, на придомовой территории которого сохраняются элементы промзоны».

Среди других подводных камней для девелоперов — градостроительные ограничения, необходимость изменения вида разрешенного для использования участка, сохранение памятников культурного наследия, изношенность коммуникаций, обременения по строительству социальной и транспортной инфраструктуры...

«Средний срок выполнения проекта редевелопмента промышленной зоны составляет 10–15 лет, — подытоживает Вера Сецкая, президент GVA Sawyer. — Капитальные вложения в случаях, когда необходима рекультивация земли или решение юридических вопросов владения и землепользования, могут быть в разы выше, чем строительство на обычной городской территории».

ФАБРИЧНЫЕ ДОМА

Жилье — один из наиболее часто встречаемых форматов редевелопмента промзон. В компании «Метриум Групп» подсчитали, что только в эконом- и комфортклассе на бывших производственных и складских территориях Москвы сегодня строится восемь жилых комплексов.

Отдельная тема — создание на базе бывших производственных помещений апартаментных комплексов. Этот удачный маркетинговый ход позволяет девелоперам без изменения коммерческого назначения помещений (в апартаментах невозможно прописаться) и сноса здания создавать оригинальные проекты в духе «а ля лофт» с конкурентными ценами и выгодным местоположением.

Из-за центрального расположения индустриальных площадок в Москве тренд не обошел элитный сегмент. Например, комплекс Knightsbridge Private Park реализован на месте Хлебозавода №6, «Садовые кварталы» — на территории завода «Каучук». «Бывшие промзоны отличаются внушительные площади, — комментирует Ирина Могилатова (TWEED). — Такие

проекты позволяют вести не точечную застройку, а именно комплексное освоение, что самым позитивным образом влияет на ликвидность и спрос. Девелоперы получают возможность создать внутреннюю инфраструктуру, которая имеет шанс быть востребованной, а также социально значимые объекты для города».

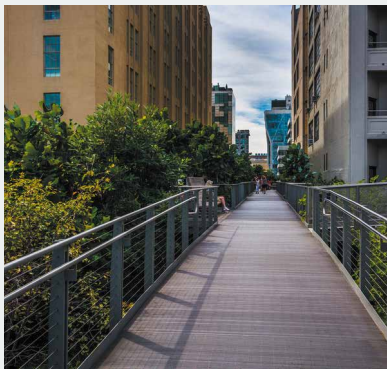
Офисы — вторая доминанта развития промышленных территорий. В департаменте стратегического консалтинга NAI Besag подсчитали, что на долю деловых центров приходится около 40% в общем объеме бывших промышленных площадей. К удачным московским примерам эксперты причисляют бизнес-центры делового портала «Красная Роза» в Хамовниках, деловую зону на Дербеневской набережной, «Аврору Бизнес-парк» на месте бывшего Краснохолмского камвольного комбината и даже ММДЦ «Москва-Сити» (до революции здесь были каменоломни). Интерпретация этой темы — общественно-культурные объекты вроде «Флакона», «Винзавода», «Красного Октября», позиционирующиеся как арт-кластеры.

И все-таки появление новых бизнес-центров на «падающем» офисном рынке вызывает у некоторых недоумение. Евгения Старкова (MR Group), компания которой работает над несколькими проектами редевелопмента промзон, считает: в современном девелопменте актуален смешанный формат застройки — многофункциональные комплексы, где совмещаются жилые, офисные, торговые и гостиничные помещения. Такая концепция позволяет сбалансировать предложение, распределить риски и создать развитую инфраструктуру внутри проектов.

В частности, как рассказала Вера Сецкая (GVA Sawyer), специалисты ее компании использовали именно этот подход, разрабатывая совместно с английскими архитекторами бизнес-план для реконструкции территории завода «Арма» в районе Курского вокзала столицы. Кстати, здесь даже организована небольшая зона променада со стрит-ритейлом. А одна из особенностей этого проекта — приспособление бывших газгольдеров под офисы. Прототипом стала история реконструкции хранилищ газа XIV столетия в Вене, где они были перестроены под жилье и гостиницы.

БЖ

ПРЕОБРАЗИЛИСЬ



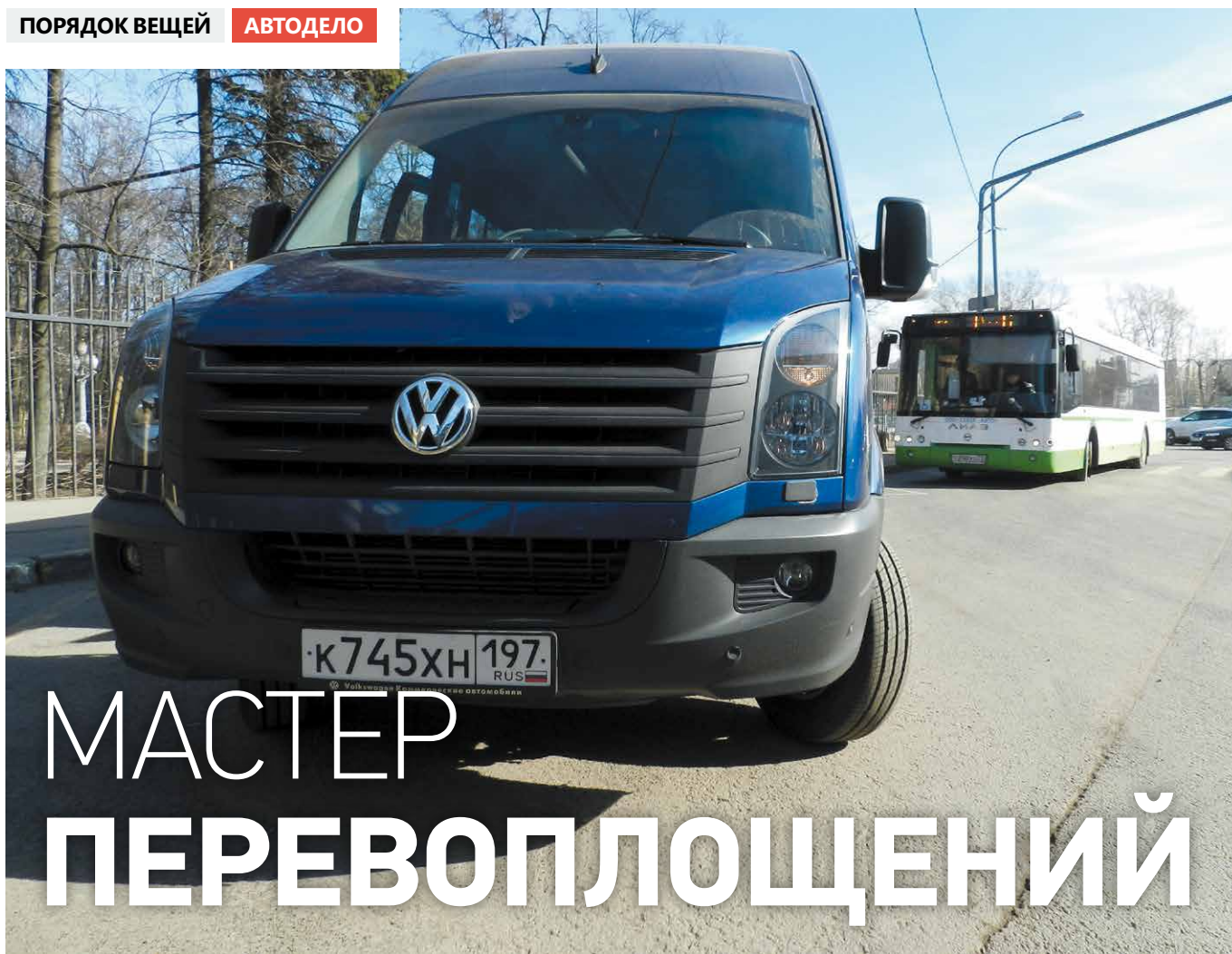
Хай-Лайн — культовый проект редевелопмента в Нью-Йорке. Рекреационная парковая зона расположена на высоте 10 м над поверхностью земли и создана на месте железной дороги, закрывшейся в 1980 году. Вопрос о демонтаже конструкций обсуждался в 1990-е, тогда же было решено трансформировать их в аллею. Строительные работы начались в 2006-м, закончены через три года. Протяженность аллеи составляет 2,3 км. В данный момент ведутся работы по продлению аллеи на всю длину железнодорожного пути.



Квартал **Ла-Дефанс**, который называют Парижским Манхэттеном, построен на месте бывшей промышленной зоны. Сегодня он считается самым большим деловым центром Европы. Строительство квартала началось в 1955 году, первое офисное здание открыто в 1958-м. Сегодня на его территории трудятся свыше 100 тыс. человек, четверть из них здесь же и проживает. На территории квартала расположены штаб-квартиры крупнейших национальных и международных компаний. Это культурный центр французской столицы, где работают кинотеатры, музеи, торговые галереи и так далее.



Еще в 1980-е годы **Кингс-Кросс** считался депрессивным районом Лондона. Зброшенные здания, железнодорожный вокзал, складские помещения служили рассадниками преступности. В 2001 году к разработке плана развития территории был привлечен крупный девелопер. Проект предполагал строительство 50 новых зданий, 20 улиц и 10 общественных зон, а также реконструкцию исторических строений. Переосмысление городской среды сделало King's Cross культовым местом. Проект планируют завершить в 2016 году.



МАСТЕР ПЕРЕВОПЛОЩЕНИЙ

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

В Россию Volkswagen Crafter поставляется исключительно как грузовой фургон, однако в этот автомобиль изначально были заложены большие конструктивные возможности для перевоплощения. По заказу покупателя он легко превращается в микроавтобус. На «пассажирскую» переделку Crafter отправляется, как правило, в Нижний Новгород — в компании «Артан» и «Луидор». Там в цельнометаллический кузов врезают остекление, а в салоне устанавливают сиденья. Один из результатов труда кастомайзеров и оказался на тест-драйве «Бизнес-журнала».

Какой транспортной компании «сосватать» такой автомобиль? Решили, что лучшей кандидатуры, чем «Автолайн», не найти: как-никак это крупнейший частный российский транспортный холдинг в сфере внутригородских пассажирских перевозок, включающий 22 предприятия. Группа компаний ежемесячно перевозит 15 млн пассажиров и обслуживает 350 маршрутов в Москве и Подмосковье. Чистоту эксперимента гарантировало то, что в обширном парке «Автолайна» (2,5 тыс. транспортных единиц) до сих пор не нашлось ни одного места для Volkswagen: в основном

Автопроизводители любят подчеркивать утилитарность своих коммерческих автомобилей уже в самом названии. Вот и Volkswagen Crafter в переводе с английского — «ремесленник», «мастерской». Посмотрев на этого честного работягу, «Бизнес-журнал» решил отправить его для бизнес-тест-драйва в настоящее пекло — на одну из линий маршрутного такси.

он сформирован из Iveco и Mercedes. К тест-драйву в компании отнеслись со всей серьезностью — отрядили самого опытного из нескольких тысяч своих водителей, Владимира Смирнова, за плечами которого 45-летний стаж. Водить пассажиров он начинал еще на «рафиках» и «газелях». А из иномарок немало поработал на Ford, Iveco и Mercedes. Опять же — опыта эксплуатации Volkswagen у него нет. Тем интереснее!



ИСТИННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ ТАКСОМАРШРУТНОГО БИЗНЕСА В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ИНТЕРЕСУЮТСЯ ХОДОВОЙ ЧАСТЬЮ МИКРОАВТОБУСА И РАБОЧИМ МЕСТОМ ВОДИТЕЛЯ. ПОД КАПОТ VOLKSWAGEN CRAFTER ВЛАДИМИР СМИРНОВ ИЗ «АВТОЛАЙНА» ЗАГЛЯНУЛ ЛИШЬ В САМОМ КОНЦЕ: «ЭТО ЖЕ НЕМЕЦ!»



Фото: Андрей Москаленко

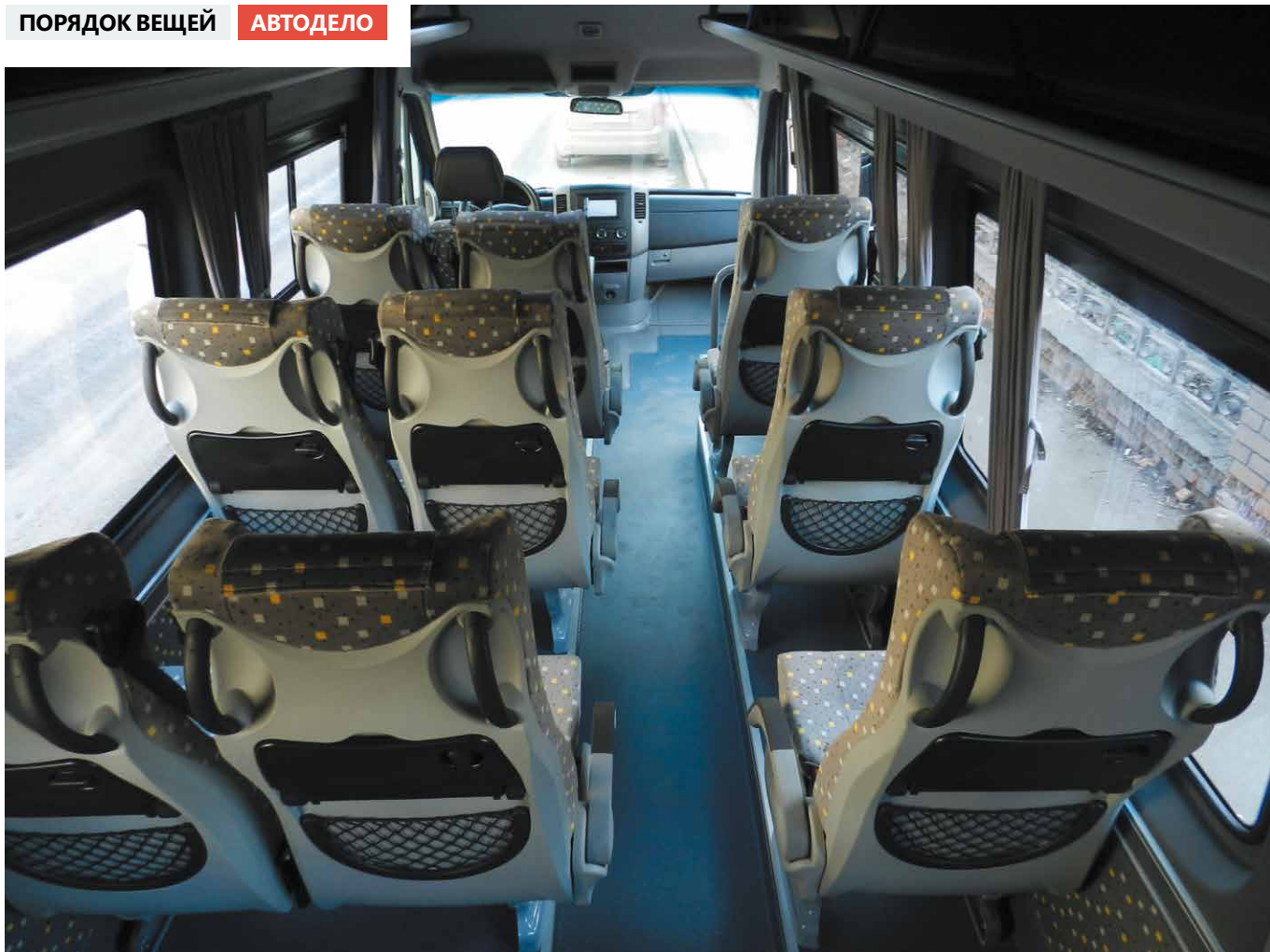
МНОВОВАРИАНТНОСТЬ МАСТЕРСТВА

Volkswagen Crafter — это три варианта тоннажности с допустимой полной массой в 3, 3,5 и 5 тонн. Добавьте к этому три варианта колесной базы — короткую (3 250 мм), среднюю (3 665) и длинную (4 325). Вариантов высоты и длины кузова — по четыре; максимальные габариты достигают 2,9 и 7,3 метра соответственно. (И кто решил дать такой машине классификацию «микроавтобус»?) Дизельный двигатель — только двухлитровый, но на выбор предоставляются четыре мощности — 80, 100, 105 и 120 кВт. Все вместе это дает Crafter сотни всевозможных комбинаций. Так что расчет производителя верен: какой-нибудь из вариантов непременно подойдет под требования транспортников.

При желании длиннобазный Crafter вполне можно превратить в маршрутку, способную перевозить 27 пассажиров разом. Неплохой «микроавтобус» получится, правда? Однако опытный Владимир Смирнов такой вариант отмечает с ходу: «Да, вместительно, хорошо для часа пик, но в остальное время придется гонять автомобиль полупустым. Нецелесообразно!» Предлагаем практику таксомаршрутного бизнеса 17-местную

РЕЙСЫ И МАРШРУТЫ

В большинстве крупных российских городов на рынке внутригородских пассажирских перевозок доминируют транспортные ГУПы и МУПы, которые часто делают ставку на технику российского производства. Частные транспортные компании увереннее всего чувствуют себя именно в таксомаршрутном сегменте. В Москве, например, 70% пассажироперевозок наземным транспортом обеспечивает ГУП «Мосгортранс» с автопарком в 6,9 тыс. единиц. Оставшиеся 30% приходятся на долю частных компаний, которых насчитывается около семидесяти. Их совокупный оборот, по данным департамента транспорта Москвы, составляет 13,6 млрд рублей в год. Самый крупный из частных игроков — группа компаний «Автолайн».



версию, и ее он одобряет. «Еще человек шесть стоя можно брать, — прикидывает он. — Главное, чтобы автомобиль был с высоким потолком и оборудован поручнями».

ПРЕДРЕЙСОВЫЙ ОСМОТР

После оценки вместительности салона Volkswagen Crafter Владимир Смирнов решает продолжить знакомство с автомобилем, загнав его на смотровую яму. «Ходовка» — самое болезненное место маршруток, поясняет он. Будут проблемы

по ходовой части — нормальной работы не жди. Видом, открывшимся из ямы, наш эксперт остался доволен, положительно оценив запас прочности. Особенно ему понравились листовые рессоры задней подвески. А при виде сдвоенных колес на задней оси он одобритительно поцокал языком.

Дальше перебираемся обратно в салон, чтобы по очереди примериться к водителескому месту. Комбинация приборов информативна; показания легко читаются даже боковым зрением. Рулевая колонка настраивается по высоте и вылету.

Оптимальную посадку для каждого подбираем без проблем — несмотря на почти 20 см разницы в росте. Водительское сиденье в Crafter имеет ярко выраженную боковую поддержку, подлокотники и множество регулировок (пусть и механических). Рабочее место изобилует вещевыми отсеками — как в двери, так и на торпедо и центральной консоли; есть даже полки над солнцезащитными козырьками. И это, уверяет наш автоэксперт, очень важно: есть куда складывать дневную выручку.

У людей, привычных к легковушкам, могут появиться некоторые нарекания к эргономике и интерфейсам Crafter. Например, у автомобиля всего один подрулевой рычаг (с левой стороны), и при этом производитель чересчур нагрузил его функциональностью. Из-за такой перегруженности моя попытка поморгать дальним светом закончилась заодно и помывкой ветрового стекла. Владимир Смирнов, как профессионал, таких промахов не допускал и манипулировал с рычагом так, будто это ему не впервой. Что, в принципе, так и есть. Дело в том, что «родной» ему Mercedes-Benz Sprinter и Volkswagen Crafter не только очень близки конструктивно (немецкие автогиганты выпускают их в партнерстве), но и обладают одинаковой «фурнитурой».

Рабочее место водителя организовано так, чтобы ничто не помешало выйти из-за руля в салон или пересечь на пассажирское место: джойстик рычага переключения коробки передач встроен в переднюю панель, а массивный ручник находится в границах сиденья. Зато в самом салоне, с точки зрения «маршруточника», ширина прохода оставляет желать лучшего. Слегка тесновато может быть и на пассажирских местах уже при 17-местной компоновке. Багажный отсек в автомобиле отсутствует как таковой. Хотя для маршрутного такси его наличие и не требуется.

ПОПРОБУЙ ПРИПАРКУЙСЯ

Безопасность движения Volkswagen Crafter обеспечивают электронные системы ABS, ASR и ESP. Стабилизаторы поперечной устойчивости предусмотрены на обеих осях Crafter, что не дает разгуляться кренам в поворотах и при резких маневрах. Главное — не забывать о высоком центре тяжести. Порог максимальной скорости автомобиля — 160 км/ч, но создан он, разумеется, не для столь стремительного передвижения. Ему приличнее держаться своего ряда, а еще лучше — с достоинством перемещаться по выделенной для городского транспорта полосе.

Маневренность у Crafter выше всяких похвал. Пока по очереди проверяли ее, наглядно убедились, чем профессионал отличается от непрофессионала. Владимир Смирнов даже на непривычной для себя технике выполнил упражнение «парковка в стесненных городских условиях» на отлично — в один заход, встав вплотную к обочине, причем без советов каких-либо электронных помощников. Мне нечем было его удивить. Сначала я неловко занял нашим симметричным исполином два парковочных места, потом свесил «хвост» на газон, а на третий раз перегородил передней частью половину дороги. И только после этого сдался — включил парктроник. Зато могу теперь отметить весьма корректную работу парковочных датчиков. Даже опционной камерой заднего вида пользоваться не пришлось. Парковался, как говорится, по звуку — но не до характерного «бум», а по сигналу парктроника, да внимательно смотрел в «большие уши» (зеркала), в которых дублировались показания парктроника.

Кстати о наружных зеркалах: они двойные, их нижнюю часть можно подстраивать для лучшего обзора, дабы избежать возникновения «мертвых зон».

С НЕМЕЦКОЙ ДОТΟШНОСТЬЮ

«Когда ж вы под капот-то заглянуть собираетесь?» — поинтересовался я в какой-то момент у Владимира Смирнова. «А зачем?» — спросил он. И тут же процитировал Клаудию Шиффер из рекламы (правда, другого автобренда, но тоже из Германии): «Это же немец!» Нечего особо рассматривать то, что даже потенциально не сулит больших проблем на линии. По уверениям производителя, мотор Crafter сверхэффективен и способен без частого обслуживания «пробежать» до 200 тыс. километров. В моторный отсек мы все-таки заглядываем. Двухлитровый дизель с технологией Common Rail, пришедший недавно (по автомобильным меркам) на смену своему предше-



МИХАИЛ СЕМЕНИХИН

ГЛАВА МАРКИ
«VOLKSWAGEN
КОММЕРЧЕСКИЕ
АВТОМОБИЛИ»

Volkswagen Crafter впервые был представлен в 2006 году. Он стал результатом эволюции модели LT, выпускавшейся до этого более тридцати лет. В 2011 году вышла обновленная модель, получившая новые, еще более надежные и экономичные двигатели и ряд новых технологических решений.

В нашей линейке Crafter — самый большой и наиболее универсальный автомобиль в диапазоне тоннажа от 3 до 5 тонн. Эта модель — одна из лучших для переделки и надстройки, поскольку еще на этапе проектирования в ней было заложено множество базовых и опциональных возможностей. Наиболее популярные модификации — грузовой фургон Crafter Kasten (неотъемлемыми преимуществами которого являются максимальный объем грузового отсека 17 куб. метров и ширина сдвижной двери до 1 300 мм) и Crafter Bus для городских, туристических и междугородних пассажирских перевозок. В зависимости от длины колесной базы автобус может быть оборудован для перевозки до 27 человек.

В декабре прошлого года в России был продан юбилейный, полуторамиллионный автомобиль Volkswagen, и им стал как раз Crafter. Покупатель, аэропорт Норильск, при выборе автомобиля предъявлял очень высокие требования, связанные с суровыми условиями эксплуатации при температурах от +35 до -50 градусов Цельсия и влажности до 90%. И выбрал в конце концов Crafter, что еще раз подтверждает надежность и высокое техническое оснащение нашего автомобиля.

ственнику — 2,5-литровому TDI, был разработан специально для эксплуатации в тяжелых условиях и является сейчас одним из лидеров в своем классе по соотношению мощности и расхода топлива. Агрегируется он в Crafter только с механической шестиступенчатой трансмиссией. Передачи короткоходовые, включаются четко, на нужную попадаешь с первого раза. Для «особо одаренных» водителей на приборной доске появляется подсказка, на какую передачу пора переходить.

Двигатель теперь не пяти-, а четырехцилиндровый. Как заявляют инженеры Volkswagen, это позволило увеличить грузоподъемность на 10% и сократить расход топлива на 33%. Разумеется, такой важный для маршрутного бизнеса параметр, как расход топлива, мы не преминули проверить в различных режимах. В городском цикле нам удалось уложиться в 10 л на 100 километров. Могло бы получиться еще меньше (миллилитров на 400 солярки), поскольку автомобиль оборудован системой «Start/Stop», благодаря которой мотор на «нейтралке» (например, во время стояния в пробке или

на длинном светофоре) переходит в «спящий» режим. Однако Владимир Смирнов назвал систему «баловством» и перед поездкой решительно отключил. На трассе расход топлива держался в среднем на уровне 8 литров на сотню. Такого результата можно добиться далеко не на каждом седане, а тут — микроавтобус.

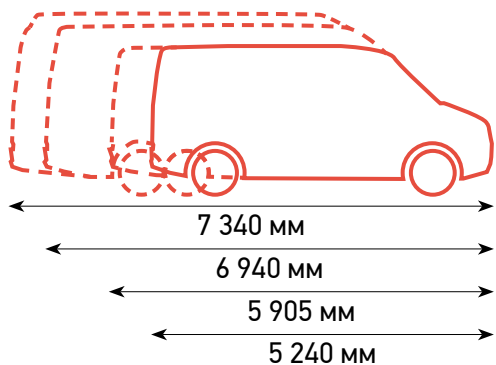
Работает двигатель тихо, как и полагается по стандарту Евро-5. Возможный «табун лошадей» — от 109 до 163. Максимальный крутящий момент — от 300 до 400 Нм. Причем даже на низких оборотах он остается высоким. По отзыву нашего бизнес-тестера, это весьма хорошие показатели.

«Всем Volkswagen Crafter хорош, — подвел черту профи из «Автолайна» в конце поездки, — если бы не цена. Iveco Daily, например, минимум на 200–300 тысяч рублей дешевле. С такой разницей он сможет попасть в автопарк только истинного поклонника марки или к очень основательному бизнесмену, рассчитывающему на длительную и беспроблемную эксплуатацию этого автомобиля.»

БЖ

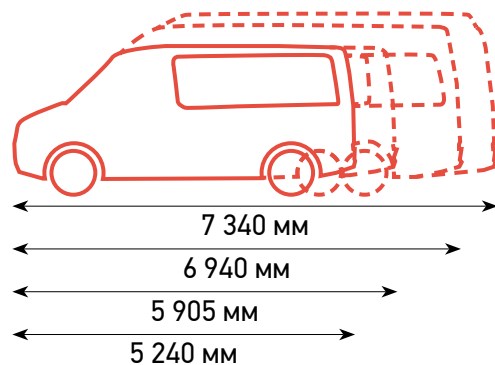
VOLKSWAGEN CRAFTER KASTEN

БАЗОВАЯ ВЕРСИЯ: ГРУЗОВОЙ ФУРГОН



VOLKSWAGEN CRAFTER BUS

ПЕРЕБОРУДОВАННЫЙ ПАССАЖИРСКИЙ ВАРИАНТ



КОЛИЧЕСТВО ПОСАДОЧНЫХ МЕСТ

2-4

8 / 15 / 17 / 19 / 21 +6

РАЗРЕШЕННАЯ ПОЛНАЯ МАССА, КГ



ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ, КГ



КАТЕГОРИЯ ВОДИТЕЛЬСКИХ ПРАВ

B, C

B, D

ЦЕНА ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ МАРТА, РУБ.

ОТ **1 597 100**

ОТ **1 940 100**



6-й Международный ПЛАС-Форум
«Дистанционные сервисы, мобильные
решения, карты и платежи»
1-2 июня 2015
PLUS-Forum.com

Организаторы:



Место проведения:
Москва, ФОРУМ ХОЛЛ,
ул. Летниковская, д. 11/10

Инновационные продукты, решения и сервисы.
Банки, операторы, ритейлеры и государство.

1200+

КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ

ГЛАВНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ГОДА!

300+

ТОП-менеджеров



400+

руководителей
департамента



200+

ведущих
специалистов



60+

спонсоров
и партнеров



50+

спикеров



Пожалуйста, не стесняйтесь задавать свои вопросы о спонсорском и партнерском участии, возможностях выступления на форуме или бронировании стенда Оргкомитету ПЛАС-Форума:



Константин Гризов

Заместитель председателя
Оргкомитета по спонсорскому
и партнерскому участию



+7 495 961 10 65, ext. 1201
+7 925 005 40 05



konstantin@plus-alliance.com



[konstantin.grizov](https://www.linkedin.com/in/konstantin.grizov)

Информационный партнер

БИЗНЕС
журнал



ДИЗАЙН-БЭНД

ИГНАТА ФИЛИПОВА

СОЗДАНИЕ БРЕНДОВ. РАЗРАБОТКА САЙТОВ.
ДИЗАЙН УПАКОВКИ. РЕКЛАМА.

WWW.IGNACIO.RU