

#5 (251) 2017

# БИЗНЕС журнал

16+



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



**АЛЕКСЕЙ ЛОКОНЦЕВ,**  
Владелец франшизы барбершопов «TOPGUN»:

**«Я СДЕЛАЛ СВОЙ  
ПРОЕКТ ПРАКТИЧЕСКИ  
БЕЗ ДЕНЕГ»**

20

# БИЗНЕС журнал

БИЗНЕС-ЖУРНАЛ —  
ТЕПЕРЬ ПО НОВОМУ АДРЕСУ:

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



> НОВОСТИ

> КОММЕНТАРИИ

> ЦИФРОВЫЕ  
ВЕРСИИ ЖУРНАЛА



16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012  
РЕКЛАМА

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

## СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

### 4 ТРИ «П» РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Апрель 2017 года в ключевых словах и высказываниях.

## ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

### 6 РОССИЙСКИЙ И МИРОВОЙ БИЗНЕС в ярких, показательных, дискуссионных цифрах и сравнениях.

## ДЕВЕЛОПМЕНТ ДЕРЕВОЛЮЦИОННЫЙ

### 8 «РАСХОДНЫЕ» НА СМЕНУ ДОХОДНЫМ?

Историк и журналист Максим Артемьев о том, как решался квартирный вопрос в России сто и более лет назад, что об этом писали классики, и могут ли доходные дома появиться в России вновь.

## ВЗГЛЯД СПРАВА

### 11 КУДА ДВИЖЕТСЯ НЕДВИЖИМОЕ?

На свете не существует ничего более постоянного, чем перемены. Не исключение и российское законодательство о недвижимости. С 1 января 2017 года вступила в силу новая редакция закона о регистрации недвижимости.

## ДЕВЕЛОПМЕНТ. СТРОЙИНДУСТРИЯ

### 12 ДОМ МОДЕЛЕЙ

Необходимость применения новых технологий в строительстве ни у кого не вызывает сомнений. Продвижение цифрового моделирования зданий (BIM) ведётся уже даже со стороны государства. Как ускорить переход российских девелоперов на «следующий уровень»?

## ДЕВЕЛОПМЕНТ. АРЕНДА

### 14 ПРОЗРАЧНЫЕ ДОМА

Попытка реформировать «серый» рынок аренды с помощью доходных домов когда-нибудь может стать

настоящим трендом в девелопменте. Сейчас этому мешает нестабильная экономика и уровень жизни россиян.

## ДЕВЕЛОПМЕНТ. АУТСОРСИНГ

### 16 ПРАВИЛЬНАЯ ДИСТАНЦИЯ

Жить в другом регионе или даже за рубежом, а квартиру сдавать в аренду — ничего сложного. Особенно сейчас, когда обеспечить дистанционный контроль за жильём и арендаторами собственникам помогают специальные сервисы.

## БИЗНЕС-ЛИКБЕЗ

### 18 «ШЕСТЬ С ПОЛОВИНОЙ»

Как обеспечить малый и средний бизнес кредитами на привлекательных условиях, не создавая дополнительных рисков для банков? В Корпорации МСП говорят о тенденции к снижению ставок и заинтересованности банков в сотрудничестве с этим сегментом предпринимательства.

## ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

### 20 ЦИВИЛЬНЫЙ ЦИРЮЛЬНИК

Первое заведение сети цирюлен для «суровых русских мужиков» Алексей Локоцев открыл в 2016 г. в Туле. Затем его барбершопы появились в других городах, началась экспансия в столицу. Как парень из провинции смог создать самую успешную сеть с нуля, ставшую в кратчайшие сроки быстрорастущей, успешной и дорогой в области франчайзингового бизнеса?

## РЕЙТИНГ

### 26 В ОЖИДАНИИ РОСТА

В 2016-ом появились признаки стабилизации сегмента кредитования МСБ. В 2017-м RAEX ожидает сохранения данных тенденций, что в совокупности с восстановлением экономики позволит зафиксировать рост кредитного портфеля.

## ИНФОРМБЮРО

### 29 МЕНТОРСКИЙ ТОН

Наставничество в бизнесе — редкое для России явление, совсем мало предпринимателей знают о том, что это и чем может быть полезно для бизнеса. Попробуем разобраться, кто такие менторы, и зачем крупные предприниматели помогают молодым.

## ИНТЕРВЬЮ

### 30 БЕССТРАШНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Серийный инвестор, долларовый миллионер, гуру электронной коммерции Оскар Хартманн, запуская стартап за стартапом, много времени также уделяет некоммерческим проектам по развитию предпринимательства в нашей стране. «Бизнес-журнал» поговорил с бизнесменом о его последних деловых начинаниях и идеях.

## ЧУЖИЕ УРОКИ

### 34 ДАТСКОЕ ЧУДО

20 марта 2017 года мир облетела благая весть: Дания выплатила последний транш в полтора миллиарда долларов и впервые за 260 лет полностью погасила свой суверенный долг в иностранной валюте. Датский (и не только) опыт выплаты госдолгов от эссеиста Сергея Голубицкого.

## ФАС УПОЛНОМОЧЕН ЗАЯВИТЬ

### 42 ТОРГ УМЕСТЕН

Почему госкорпорации до сих пор закупают товары, работы и услуги у единственных поставщиков? Что делать участникам закупок — малому и среднему бизнесу, если они сталкиваются с очевидными случаями нарушений закона при участии в торгах? Об этом в интервью «Бизнес-журналу» рассказал руководитель ФАС России Игорь Артемьев.

## СТАРТАП-КЛУБ

### 44 БОТ В ПОМОЩЬ

Всего за четыре года небольшого пермскому стартапу удалось перейти все границы и стать заметным игроком на мировом рынке робототехники. Сегодня пермские роботы разлетаются, как пирожки, и продаются в двенадцати странах.

## ЛЕКТОРИЙ

### 46 КЛАНОВАЯ ЭКОНОМИКА

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой» лекции — о том, почему предприниматели первой волны начинают отходить от дел, передавая бизнес молодым наследникам. А мы сможем стать свидетелями экономического возрождения России, которое будет держаться на крепких семьях собственников.

## БЮРО ПРОГНОЗОВ

### 50 ПОЛИТИКА И ЭКОНОМИКА БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ

«Демонстрация», организованная А.Навальным 26 марта, скорее всего, не приведёт к обретению российской оппозицией второго дыхания, однако она очень точно обозначила важнейший вызов, с которым сегодня сталкивается Россия, — коррупцию, считает экономист Владислав Иноземцев.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

### 54 ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ

«Знаток» Анатолий Вассерман в своей очередной «альтернативной» колонке размышляет о том, что производственники почему-то дальновиднее торговцев.

## ДЕЛО – ПРОИЗВОДСТВО

### 58 ВРЕМЯ ХИЩНИКОВ

Международный форум производителей светопрозрачных конструкций в Италии показал: на российском оконном рынке выживают лишь сильнейшие, готовые действовать сообща.

# БИЗНЕС журнал

bizmag.online

№ 5 (251) за 2017 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 03.05.2017
- дата выхода цифровой версии — 30.04.2017

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

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

Общий тираж номера — 47 700 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 42 700 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугодия с даты выхода) — более 5 000 экз.

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

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

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

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

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

И.о. главного редактора: Алексей Мурат

Заместитель главного редактора:  
Наталья Югринова

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

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой

Фотограф: Екатерина Канищева



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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 18 лет

Цена свободная

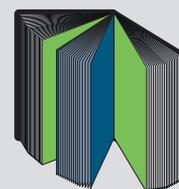
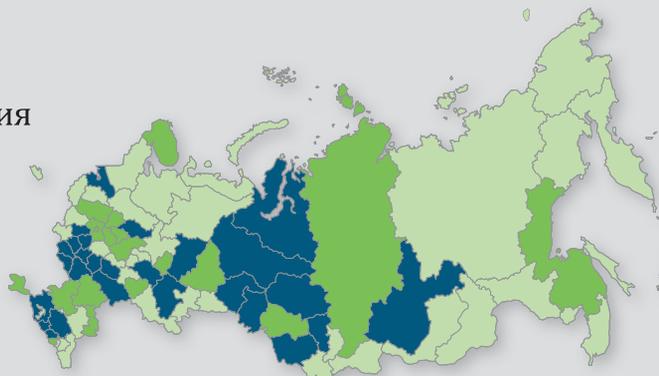
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП - Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Ностромская область	Ностромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Нострома Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Немеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Елена Поличук	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Глузденко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	г. Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, кв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиттенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киртбая, 20
■ Ямало-Ненецкий АО	Ямальский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01338 от 29.03.2016	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83

\* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

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



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



# Каждый шаг ведет к прибыли

Повышайте производительность разъездных сотрудников:

- Определяйте местоположение
- Координируйте работу в онлайн-режиме

Услуга «Мобильные сотрудники»



**МТС**

[corp.mts.ru](http://corp.mts.ru)

# Три «П» российской экономики

Апрель 2017 года в ключевых словах и высказываниях

182 <sup>-2%</sup>  
НАЛОГИ

СТАНКОСТРОЕНИЕ

2

-71%

СТАГНАЦИЯ 36

-28%

С Д Д Е

ПРОФИЦИТ

28

56%

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

23

-12%

**Максим Орешкин,**  
министр экономического развития  
РФ, в интервью телеканалу «Россия  
24», 21.04.2017

Есть правило трех «П»: понятность, прозрачность и предсказуемость действий властей, это то, что будет рождать доверие между государством и бизнесом, то, что будет способствовать инвестиционной активности.

**Сергей Левченко,**  
губернатор Иркутской области, в интервью о стратегии развития региона, «Правда.гу», 21.04.2017

Больших изменений или крупных ошибок, конечно, мы не совершим, потому что мы идём всё равно по пути планового развития, который намечен ещё на знаменитой всесоюзной конференции в 1947 году.

**Игорь Шувалов,**  
заместитель председателя правительства РФ, о перспективах налоговых изменений с 2019 г., ТАСС, 24.04.2017

Налоговые решения – если будут новые – должны будут вступить в силу с 1 января 2019 года. Мы надеемся, что совокупная налоговая нагрузка, во всяком случае в наших предложениях, не будет больше чем та, которую сегодня компании несут.

**Михаил Делягин,**  
директор Института проблем  
глобализации, доктор  
экономических наук, об  
ограничении деятельности  
микрофинансовых организаций,  
«Общественный контроль»,  
19.04.2017

Для того чтобы  
запретить деятельность  
микрофинансистов, нужно  
ограничить процентную ставку,  
взимаемую по кредитам с  
населения. В этом случае они  
вымрут сами: ведь чудовищно  
высокие проценты у них, в том  
числе, и потому, что суммы  
подавляющего большинства  
займов – очень маленькие.

**Герман Греф,**  
президент – председатель  
правления ПАО «Сбербанк России»,  
на конференции «Онлайн кассы —  
новые возможности роста», РИА  
Новости, 18.04.2017

У нас сегодня тратятся сотни  
тысяч человеко-часов на  
заполнение трудовой книжки,  
обязательно синей ручкой с  
синей печатью, чтобы от руки  
была заполнена. При этом  
если ты ее нечаянно утерял,  
нужно громадное количество  
организаций оббежать, а их  
давно может быть уже не  
существует, а пенсию как-то  
начислять надо.

**Ксения Юдаева,**  
первый заместитель председателя  
Центробанка РФ, об уровне  
инфляции в стране, РБК,  
11.04.2017

Денежно-кредитная политика  
будет оставаться умеренно  
жесткой, потому что нам важно  
не только снизить инфляцию и  
один раз достичь цели. Важно  
удерживать инфляцию в цели,  
важно снизить инфляционные  
ожидания, закрепить их  
на целевом уровне, чтобы  
экономика могла почувствовать  
все положительные следствия  
от низкой и устойчивой  
инфляции.

**Алексей Кудрин,**  
руководитель Центра  
стратегических разработок, на  
Красноярском экономическом  
форуме, РБК, 21.04.2017

Систему государственного  
управления я бы оценил  
сегодня как старую скрипучую  
машину с низкой скоростью,  
которая не имеет высокой  
мощности, на которой мы,  
наверное, заезжаем не туда  
и каждый раз корректируем  
свое движение. Но результат  
небольшой.

**Владимир Путин,**  
президент РФ, на заседании  
президиума Госсовета, 18.04.2017

800 % по займу в 30 тыс. руб. на  
срок до 30 дней, что составляет  
более 600 руб. расхода  
граждан на ежедневное  
обслуживание такого займа  
– в случае, если заёмщик  
на протяжении года не  
выполняет своих обязательств.  
Известная бабушка из романа  
Достоевского – очень скромный  
человек по сравнению с нашими  
сегодняшними ростовщиками.

**ЛЖКА** 399 56%

**РЕНОВАЦИЯ** 33 38%

**ТАРГЕТИРОВАНИЕ** 22 267%

**7** 133%  
ФРАНЧАЙЗИНГ

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО** 32 -24%

**Алишер Усманов,**  
глава холдинга USM, член бюро  
правления РСПП, в интервью  
«Ведомостям», 11.04.2017

Считаю, что государственная  
машина всегда находится  
в конфликте с бизнесом,  
потому что разные цели:  
здесь – извлечение прибыли,  
там – получение налогов с этой  
прибыли. Взаимоисключающие  
источники доходов, поэтому  
с государством можно  
сотрудничать, но у него нельзя  
ничего брать.

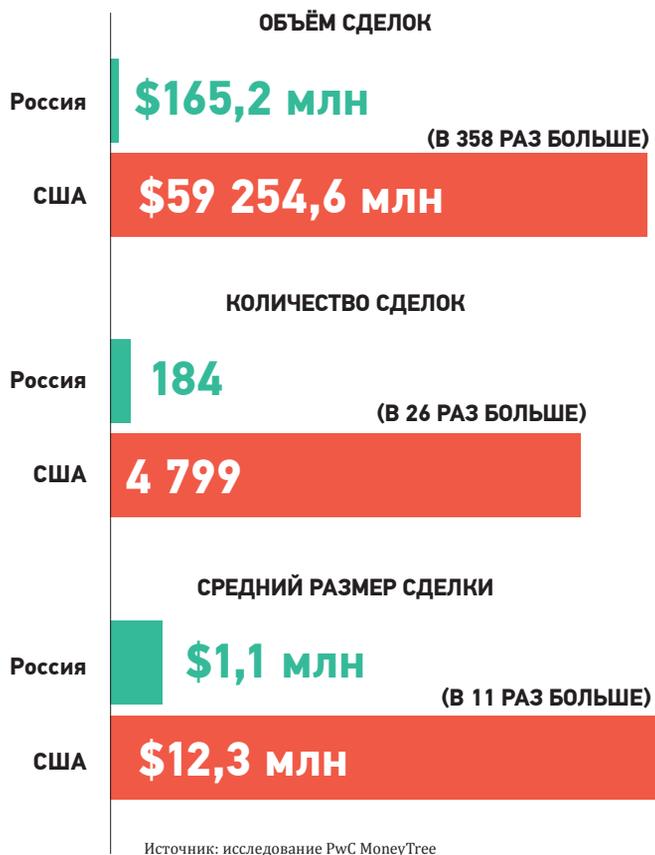
Размер шрифта, которым написаны слова в  
«облаке тэгов», прямо пропорционален частоте  
их употребления в российских деловых СМИ на  
протяжении месяца — в период с 25 марта  
по 24 апреля 2017 года.

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

Партнер рубрики: «Медиаialogия»  
Частотный анализ публикаций: «Медиаialogия»

Исследование проводилось по источникам: «Бизнес-  
журнал», «Ведомости», «Деньги», «Коммерсант»,  
«РБК daily», журнал «РБК», «Эксперт», Forbes.

## РЫНОК ВЕНЧУРНЫХ СДЕЛОК В 2016 ГОДУ



## СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ В 2016 ГОДУ



ПЕРЕСЧЁТ СРЕДНИХ ТАРИФОВ В США ПРОВЁДЕН ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ РОССИЙСКОГО РУБЛЯ В 2016 ГОДУ (66,8335 РУБ. ЗА ДОЛЛ. США).

Источники: Росстат, US Energy Information Administration

## КОНСОЛИДАЦИЯ В РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

1143

2007 ГОД

575

2017 ГОД

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ РЫНКА СОКРАТИЛОСЬ В 2 РАЗА ЗА 10 ЛЕТ

Источник: Банк России

## ПОДДЕРЖКА МСБ

ОБЪЁМ СУБСИДИЙ СУБЪЕКТАМ РФ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ПОДДЕРЖКУ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА



## ДИНАМИКА ПРОМЫШЛЕННЫХ ОТРАСЛЕЙ С НАЧАЛА 2017 ГОДА

### ЛИДЕРЫ РОСТА

Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов

**+16%**

Производство кожи и изделий из кожи

**+11,3%**

Целлюлозно-бумажное производство

**+10,2%**

### ЛИДЕРЫ СНИЖЕНИЯ

Производство транспортных средств и оборудования (за исключением автотранспорта)

**-20,2%**

Металлургическое производство

**-11,6%**

Производство кокса, нефтепродуктов

**-3%**

Данные за январь — февраль 2017 года в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года.

Источник: мониторинг Министерства экономического развития РФ

## ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ЗАРПЛАТЕ

**3 635** млн руб.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 01.04.2017

Отрасли с наибольшей задолженностью по зарплате: обрабатывающие производства — 1 601 млн рублей; строительство — 1 026 млн рублей — добыча полезных ископаемых — 249 млн рублей.

Источник: Росстат

## ГОСЗАКУПКИ В 2016 ГОДУ

В % К АНАЛОГИЧНОМУ ПЕРИОДУ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА



**611** млн руб.

ДОЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ГОСЗАКУПКАХ

**419,4** млрд руб.

ЭКОНОМИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В ПРОЦЕССЕ ГОСЗАКУПОК

Источник: Единая информационная система в сфере госзакупок

## ПРОСРОЧЕННАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

**2 585** млрд руб.

по состоянию на 01.04.2017

**2 318** млрд руб.

годом ранее

**6,3%**

ДОЛЯ ПРОСРОЧЕННОЙ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Источник: Росстат

# «РАСХОДНЫЕ» НА СМЕНУ ДОХОДНЫМ

«С замиранием сердца и нервной дрожью подошёл он к преогромнейшему дому, выходящему одною стеной на канаву, а другою в -- ю улицу. Этот дом стоял весь в мелких квартирах и заселён был всякими промышленниками — портными, слесарями, кухарками, разными немцами, девицами, живущими от себя, мелким чиновничеством и проч. Входящие и выходящие так и шмыгали под обоими воротами и на обоих дворах дома. Тут служили три или четыре дворника». Так начинался роман «Преступление и наказание». А описываемое здание было типовым питерским доходным домом.

Сам Ф.М.Достоевский за свою петербургскую жизнь сменил с десятков доходных домов, к которым теперь водят экскурсии. Но почему же сегодня нет этого вида жилищных услуг, столь распространенного прежде? Куда они исчезли и почему забыты? Где сегодня живёт описанная классиком публика?

Основы современных проблем, не позволяющих развивать строительство доходных домов, были заложены в начале 90-х годов. Тогда, как известно, прошло три основных вида приватизации — т.н. «большая» приватизация, т.е. переход в частные руки объектов промышленности, строительства, энергетики и транспорта, «малая» приватизация — продажа на аукционах либо выкуп коллективом предприятий торговли и сервиса, а также приватизация жилья, которая затронула напрямую более всего граждан РФ, и последствия которой они ощутили на себе в первую очередь.



**МАКСИМ  
АРТЕМЬЕВ**

историк, журналист

Денационализация жилого сектора не встретила отпора в отличие от других видов, особенно ваучерной приватизации «по Чубайсу». Это была одна из немногих популярных мер реформаторов, которые они могли представить для широкой публики. Людям объясняли: теперь вы станете собственниками жилья, которым можете распоряжаться по своему усмотрению — продавать, завещать, обменивать и т.д.

Однако дьявол, как всегда, таился в деталях. Во всем мире существует три вида многоквартирного жилья (а приватизируемый жилой фонд относился именно к этой категории): кондоминиумы, доходные дома и социальное жильё разных типов собственности — муниципальной, государственной, благотворительных организаций. Кроме того, существует ведомственное, но ввиду его малого значения, им в данном обзоре можно пренебречь.

В России же в результате проведенной приватизации образовался нигде в мире неизвестный четвёртый вид жилья, который отечественные исследователи Сергей Глазунов и Владимир Самошин назвали «конгломератами». Дома передавались в частную собственность не как единое целое, а как совокупность частных квартир, при этом вопрос о собственности подвалов, чердаков и прочей инфраструктуры не решался.



ДОМ ТРЕТЬЯКОВЫХ, УЛИЦА КУЗНЕЦКИЙ МОСТ, 13/9

Это можно сравнить с тем, как если бы на заводе передали в частную собственность станки рабочим — каждому свой, но кому принадлежит цех в целом — оставалось бы непонятно.

Подобным непродуманным шагом были заложены огромные проблемы не на один десяток лет вперёд. Повис в воздухе вопрос об управлении домами, о том, кто отвечает за поддержание их в порядке, кто имеет право распоряжаться их нежилыми помещениями.

Тогда же в массовое сознание начали внедрять представление о том, что каждый человек должен иметь «свое» жильё. Оно и понятно: в условиях постоянной экономической нестабильности собственная квартира или дом воспринимаются как «подушка безопасности», гарантия выживания на чёрный день, как средство обеспечить спокойную старость и дать устойчивость в жизни детям.

Как пишут те же Глазунов и Самошин, «нигде в мире доля собственного жилья горожан не превышает половины его объёма, тогда как половина, а то и две трети жилого фонда — это доходные дома, в которых семьи снимают квартиры соответственно своему уровню».

В России же государство ушло от исполнения своих прямых обязанностей, предоставив людям самим решать свои жилищные проблемы, что для подавляющего большинства означает либо невозможность заработать на квартиру, либо попадание в ипотечное рабство на десятилетия. Причём в условиях хронически нестабильного экономического положения ипотека, которую невозможно выплачивать по причине потери работы, приводит ко множеству человеческих трагедий.

Ориентация «национального проекта» «Доступное жильё» сугубо на приобретение квартиры в собственность приводит к тому, что вышеупомянутые «конгломераты» растут и ширятся по всей стране, порождая всё новые и новые проблемы. На это же работает постоянное продление бесплатной приватизации жилья, покупка квартир разного рода льготным категориям.

То, что долгие годы в РФ сохранялась прописка, переименованная в «регистрацию», также играло свою негативную роль. Она затрудняла трудовую миграцию из депрессивных регионов, понижала мобильность населения. Впрочем, наличие частного жилья играло на это же — продать или обменять жильё в переспективном районе было почти невозможно. Люди становились заложниками собственности.

Однако жизнь брала своё — в Москву и другие мегаполисы, где имелись лучше перспективы в плане трудоустройства и оплаты, всё равно переселялись сотни тысяч россиян, особенно молодых. Но для них были предложены самые архаичные формы аренды жилья, когда собственник сдавал им квартиру, сам переезжая в другое место. Для более бедных существуют и сдача комнат, и даже койко-места. Нередко гастарбайтеры живут по несколько семей в одной квартире, нарушая все санитарно-гигиенические нормы. Также под их нужды приспособляются подвалы, чердаки (всё это, разумеется, незаконно), бывшие общежития заводов и учебных заведений и т.д. При этом у съёмщиков нет никаких прав, арендодатель в любой момент может выбросить их на улицу, поднять плату и т.д.

В мире же преобладают иные тенденции. Начнём с того, что в развитых странах государство не считает, что жилищная политика должна находиться в частных руках, а правительство — самоустраняться. Даже в такой цитадели «свободного рынка», как США, имеется министерство жилищной политики и городского развития (United States Department of Housing and Urban Development), которое активно работает над решением жилищных проблем американцев. В Швеции на рубеже 60-70-х государство построило миллион жилищ, полностью обеспечив крышей над головой население страны. То, что каждый гражданин имеет неотъемлемое право на достойное жильё, является аксиомой на Западе.

Основных вариантов два — либо социальное жильё, либо аренда в доходных домах. В Гонконге, например, половина населения живёт в домах, принадлежащих правительству. В Сингапуре — 82%. То же касается трети венцев, ещё 50% жителей австрийской столицы выбрали доходные дома. В Германии более половины всего населения обитают в съёмном жильё. В Нью-Йорке квартиру или дом арендуют 70% населения.

И никто из них не считает себя в чём-то ущемлённым или обиженным. Их права строго защищены от произвола арендатора: в Сингапуре, например, аренда заключается на 99 лет. Люди тратят свои сбережения на путешествия, на проведение досуга, на здоровье, откладывают на старость, а не несут ярмо ипотеки, к тому же за сумасшедшие проценты, как в России. Важнейшее направление деятельности любого муниципалитета — строительство социального жилья. И даже частный девелопер, как правило, обязан строить дома, относящиеся к данному типу.

Помимо обеспечения людей достойным жильём, попутно решаются вопросы борьбы с социальной сегрегацией, «низы» общества подтягиваются к «верхам». Быстрее происходят процессы социальной интеграции вновь прибывших в большие города, как из провинции, так и из-за границы. Этому способствует и то, что социальные дома окружены соответствующей инфраструктурой — школы, больницы, спортплощадки и т.д.

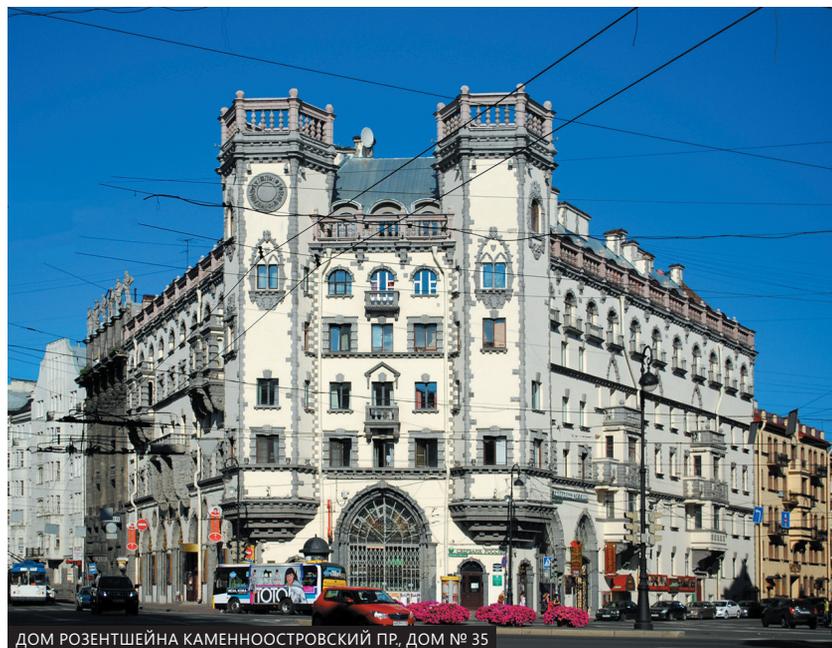
Другая форма обеспечения населения удобным жильём — это строительство и эксплуатация доходных домов. В России подобный тип зданий стал появляться массово во второй половине XIX века, с развитием капитализма. Как отмечают исследователи, структура жилого фонда по формам собственности в начале XX в. в крупных городах России была примерно следующей: частные односемейные дома — 50%, частные доходные дома — 40%, социальное жильё — 10%. Под последним имеются в виду всякого рода благотворительные заведения частных лиц и религиозных организаций, например, странноприимные дома.

Частные доходные дома предоставляли услуги на любой вкус и кошелёк. В самом низу существовали ночлежки, самые

известные из которых, описанные ярко и сочно Владимиром Гиляровским, находились на Хитровке — дом Ярошенко, дом Бунина, дом Кулакова и дом Румянцева. Далее шли «меблированные комнаты», недорогие номера, где поселялись на длительный срок. Герой Владимира Набокова говорил: «Я прожил поэтому трудную, одинокую жизнь, в нужде, в меблированных комнатах, — однако, всегда у меня было рассеянное ощущение, что дом мой за углом, ждёт меня, и что я войду в него, как только разделаюсь с тысячей мнимых дел». Иными словами, меблированные комнаты рассматривались как то место, откуда надо стараться вырваться для жизни в более достойных условиях. Семейные люди в них проживали только в случае большой нужды. Примечательно, что сам Набоков последние годы жизни провёл именно в гостиничных номерах и умер там же, то есть так и не смог обрести своего жилья.



ДОМ ЛИДВАЛЯ — КАМЕННООСТРОВСКИЙ ПРОСПЕКТ, 1-3



ДОМ РОЗЕНТШЕЙНА КАМЕННООСТРОВСКИЙ ПР., ДОМ № 35

А на самом верху находились доходные дома, которые представляли жильцам отдельные квартиры со всеми удобствами. Именно их владельцы в конце XIX — начале XX века застроили Москву и Петербург зданиями, которые стали архитектурными шедеврами и украшают собой обе столицы. Достаточно назвать здания страхового общества «Россия», доходные дома Первого Российского страхового общества, Исакова, Путиловой, Третьяковых, Лидваль.

Как видно из названий, строительством доходных домов занимались не только частные, но и юридические лица, которые видели в этом надёжное капиталовложение в недвижимость. Один дом порой занимал целый квартал, непрерывно росла этажность, типовые дома насчитывали 5-7 этажей. Но к 1914 году дошло до 10 (дом Нирнзее), причём построен он был фантастически быстро, менее чем за год. Об оборотах в этой сфере свидетельствует цена, которую уплатил за дом Нирнзее банкир Рубинштейн — 2,1 миллиона рублей. Арендная плата доходила до 1000 рублей в месяц за квартиру. Но в большинстве случаев была гораздо ниже, и десятикомнатная квартира могла стоить ту же тысячу, но за год. В лучших домах имелись лифты, центральное водоснабжение, котельная, был проведён газ.

Описание жизни доходного дома дано в рассказе Ивана Гончарова «Май месяц в Петербурге»: «...всем этим домом заведывал управляющий всегда отсутствующего хозяина, Иван Иванович Хохлов... Он всегда шутил. Занимал он несколько комнат в среднем корпусе, из которых одна была обращена в контору. В ней он принимал посетителей, то есть жильцов дома. Те, которые были поважнее, приглашали его к себе, в том числе и граф-генерал».

Естественно задаться вопросом — почему же Россия после 1991 года не пошла по уже проторённому пути? Ответ отчасти уже дан выше — менталитет и бедность населения.

К другим причинам, мешающим развитию сети доходных домов, относится неразвитость законодательной базы. Тут и вопросы с регистрацией, в т.ч. с выселением неплательщиков, и бремя «социальной справедливости». Те, кто ещё не получил от государства жилья, будут претендовать на его получение, например, дети-сироты.

Современные застройщики привыкли к получению быстрых прибылей — распродажа квартир в доме-«конгломерате» с лихвой возмещает все затраты. Доходный же дом — вложение долгосрочное, отдача от него будет нескоро, по некоторым расчётам — спустя 20-25 лет. Помимо желания побыстрее получить отдачу, над застройщиками дамокловым мечом висят очень высокие банковские проценты. Муниципалитетам также неинтересно заниматься доходными домами, как и строительством социального жилья, поскольку нет ни денег, ни запроса населения, ни опыта.

Поэтому все инициативы и московской мэрии по строительству доходных домов, равно как и Агентства по ипотечному жилищному кредитованию заканчиваются ничем. Видимо, время для цивилизованной аренды жилья придёт в Россию ещё нескоро...



# КУДА ДВИЖЕТСЯ НЕДВИЖИМОЕ?

**Н**а свете не существует ничего более постоянного, чем перемены. Не исключение и российское законодательство о недвижимости.

С 1 января 2017 года вступила в силу новая редакция закона о регистрации недвижимости (Федеральный закон от 13.07.15 № 218-ФЗ). Новый закон особенно актуален ввиду того что, несмотря на кризис, строительная отрасль в стране очень интенсивно развивается. В 2016 г. в России было введено в эксплуатацию около 80 млн кв. м недвижимости, около четверти которых — жильё. Важно, чтобы его регистрация проходила без «сюрпризов» и в самые короткие сроки.

## КАКОЙ ПУТЬ ДЛЯ ЭТОГО ВЫБРАН?

- 1 Объединены процессы регистрации прав и постановки на кадастровый учёт.** Создан Единый государственный реестр недвижимости (ЕГРН), в который вошли данные, ранее содержащиеся в ЕГРП и кадастре недвижимости. Тем самым повышена безопасность ведения сделок с недвижимостью и снижены риски для предпринимателей.
- 2 Введён принцип экстерриториальности.** Теперь заявление на регистрацию прав и постановку на кадастровый учёт можно подать в любом МФЦ, вне зависимости от места нахождения объекта.
- 3 Сокращены крайние сроки.** С 2017 года срок постановки на кадастровый учёт стал ещё меньше — 5 рабочих дней, а регистрации права собственности — 7.
- 4 Введён принцип «одного окна».** Заявление подается один раз в одно окно и выдается один подтверждающий документ.
- 5 Меньше бумажки.** Новый закон упраздняет свидетельство о праве собственности. Теперь регистрация или переход прав на недвижимость подтверждается выпиской из ЕГРН, которую можно получить бесплатно в электронном виде.

### **6** Возможность стать собственником недвижимости, не выходя из офиса.

Электронные сервисы размещены на сайте Росреестра и довольно просты в использовании. Однако для отправки электронных заявлений и других документов нужна электронно-цифровая подпись (ЭЦП).

### **7** Учредительные документы больше не нужны.

Компании теперь могут не подавать свои учредительные до-

кументы в Росреестр, Росреестр запрашивает сведения о них самостоятельно.

**8 Машино-места стали самостоятельным объектом недвижимости.** Она будет выплачиваться однократно собственнику, который по независящим от него причинам не вправе истребовать его от добросовестного приобретателя, а также добросовестному приобретателю, от которого оно было истребовано. Согласно закону, условием её выплаты является невозможность получить от третьих лиц возмещение, установленное вступившим в законную силу решением суда, по причине прекращения взыскания по исполнительному документу, например, в связи с внесением записи об исключении должника-организации из ЕГРЮЛ.

### **9** Этап борьбы с мошенничеством.

Новый закон также призван усложнить всевозможные мошеннические действия с недвижимостью путём введения более эффективного взаимодействия между ведомствами. Так, к примеру, органы ЗАГС с 1 января обязаны в течение трёх дней направлять в Росреестр сведения о регистрации смерти физлиц, чтобы с принадлежащей им недвижимостью сложно было провести нелегальные сделки. Также обязательным стало оповещение владельцев имущества обо всех заявлениях, связанных с регистрацией права касательно их недвижимости.

### **10** Ответственность исполнителей.

Законом регламентирована досудебная и судебная ответственность Росреестра за ошибки и несоответствия внесённых в ЕГРН сведений, за их утрату, за необоснованный отказ или приостановление кадастрового учёта или регистрации права, за несоблюдение сроков, а также за недостоверность предоставляемых сведений. Причём ответственность разделена между госорганом и его работниками.

Таким образом, законодатель усилил контроль над недвижимостью, переведя отношения собственности из разряда «объект — человек» в разряд «объект — интересы государства — человек». К 2020 г. планируются новые шаги по совершенствованию законодательства о недвижимости, главным из которых станет компенсация за жилое помещение — единственное пригодное для постоянного проживания. Она будет выплачиваться однократно собственнику, который, приобретая квартиру, полагал, что права третьих лиц при этом не нарушаются, внёс плату за квартиру, которая в последующем выбыла из его собственности. Согласно закону, условием её выплаты является невозможность получить от третьих лиц возмещение, установленное вступившим в законную силу решением суда, по причине прекращения взыскания по исполнительному документу, например, в связи с внесением записи об исключении должника-организации из ЕГРЮЛ.

Положение закона о компенсации за утрату права, зарегистрированного в ЕГРН, вступает в силу с 1 января 2020 г.

БЖ



**ИРИНА  
ЩУРОВА**

кандидат юридических наук, руководитель компании Schurova group, www.sg.msk.ru

# ДОМ МОДЕЛЕЙ

АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО

Необходимость применения новых технологий в строительстве ни у кого не вызывает сомнений. Продвижение цифрового моделирования зданий или сокращённо BIM (с англ. Building Information Modeling) ведётся уже даже на государственном уровне. Причины понятны — подобные инновации помогают существенно снизить затраты и сократить сроки возведения объектов. Однако их внедрение идёт не так быстро, как могло бы. Почему? И как ускорить переход российских девелоперов на «следующий уровень» — выяснял «Бизнес-журнал».

По оценкам специалистов, BIM-технологии помогают сэкономить до 20% бюджета объекта и значительно, фактически на четверть, сократить сроки на его проектирование и строительство. «У BIM много преимуществ: от ускорения проектных работ и строительства до экономии средств, — рассказывает председатель Москомэкспертизы Валерий Леонов. — Но прежде всего это удобная визуализация проекта, который в формате 3D можно рассмотреть со всех сторон. При этом правки, вносимые в проект, не будут вызывать ни удорожания проектных работ, ни увеличения сроков их выполнения, поскольку BIM позволяет автоматически отследить цепочку изменений во всех разделах и оперативно внести их».

Как раз такое, более детальное проектирование с возможностью вариационности относит к плюсам BIM и директор по строительству и технологиям компании «Д-Инвест» Денис Волков. «Так как всё здание и все его чертежи оцифровываются, то, к примеру, если вы решили что-то в проекте подправить, для этого достаточно внести исправления на чертеже, и вы сразу увидите все изменения: как из-за этого поменяются объёмы строительных материалов и т.д.», — поясняет девелопер.

В свою очередь, управляющий партнер Graviion Group Юрий Неманежин отмечает, что BIM позволяет экономить не только на этапе проектирования, но и на последующих стадиях работы над проектом. Так, например, на этапе планирования строительных работ BIM позволяет в автоматизированном режиме составить декомпозицию затрат и составить календарно-сетевой график. А во время строительства модель является инструментом контроля объёмов выполненных работ и корректировки графиков.

Современное программное обеспечение даёт возможность использования классических чертежей по различным разделам проекта, разработанных в соответствии с ГОСТ, совместно с комплексной трёхмерной информационной моделью. Благодаря этому появляется возможность быстрого анализа проектных решений по каждому разделу в контексте всего здания, сокраща-

ются ошибки при возведении объекта, экономятся материалы, оборудование, время. При эксплуатации есть чёткое понимание того, какие материалы применены, каким образом проложены инженерные коммуникации, циклы регламентных и ремонтных работ связаны с базой данных информационной модели. Всё это позволяет существенно снизить стоимость реализации проекта (иногда до 20-25%), а во время эксплуатации издержки на управление сокращаются в среднем на 15-18%».

Важность BIM подчеркивают и другие участники рынка, опрошенные «БЖ», считающие, что цифровое моделирование можно с полным правом именовать новым словом в проектировании и строительстве, когда в одной картинке создаётся весь проект, от котлована до всех коммуникаций. Именно в этой единой системе, которая строится из разных слоёв, и заключается главное преимущество нового формата — единая модель сводит к минимуму человеческий фактор, исключая несогласованность и ошибки при сочленении инженерных систем.

И вот, казалось бы, «волшебная пилюля» от ключевых строительных «болезней» найдена, но тогда почему девелоперы не спешат внедрять её в свою работу? И тому, уверены участники рынка, есть несколько причин.

Первая, самая очевидная, — стоимость. «Не секрет, что покупка специализированного программного обеспечения (ПО) и его последующая адаптация для нужд компании стоит достаточно серьёзных денег, — говорит Юрий Неманежин. — Например, стоимость внедрения BIM-технологий полного цикла на рабочую группу штатом 50 человек составляет несколько миллионов рублей, а сроки окупаемости — не менее 5-7 лет». При этом подготовка одного специалиста, способного полноценно создавать проекты в новых условиях, занимает порядка 1,5-2 лет и стоит, по словам руководителя отдела бизнес-аналитики компании Tekta Group Ольги Норкиной, около 150 тысяч рублей.

«Поэтому и получается, что на данном этапе главными выгодополучателями на рынке являются продавцы программного

обеспечения, — добавляет руководитель отдела математического моделирования инженерно-консалтинговой компании Engex Дмитрий Иванов. — Именно они поддерживают у строительных компаний моду на копирование внешних признаков BIM-технологий: многие организации хотят быть причастны к тренду пусть без принципиального изменения подхода к проектированию, но хотя бы через покупку специализированного ПО».

Свою не самую положительную роль играет и уже упомянутый человеческий фактор. Дело в том, что переход на BIM требует от компании серьёзных организационно-структурных изменений в составе проектного бюро, пересмотра ролей, обязанностей и объёмов выполняемых работ. Отнюдь не все руководители и сотрудники готовы к подобным переменам, считает эксперт: очень часто работа просто саботируется.

Следующая причина — прозрачность процессов, которая не всем по душе. Так, например, при внесении изменений, скажем, при использовании более дешёвого аналогичного материала, программа автоматически пересчитывает связанные параметры, и такая прозрачность в работе затрудняет воровство, это тормозит процесс внедрения технологии в компаниях.

Еще один недостаток — обособленность процессов. «Среди возможных минусов можно отметить отсутствие единых алгоритмов по работе с BIM-технологиями, — говорит директор компании «НДВ-Девелопмент» Андрей Стригалёв. — На данном этапе большинство участников рынка действуют обособленно: заказчикам, подрядчикам и проектировщикам часто сложно бывает договориться между собой. Кроме того, существует проблема отсутствия единых стандартов, связанных с проведением информационного моделирования, а также необходимостью грамотно описать структуру модели (классификаторов, кодов, зон ответственности подразделений и т.д.)».

Возникают вопросы к внедрению высоких технологий и в регионах. Как рассказывает основатель тверского архитектурного бюро Никита Маликов, конечно, ни в коем случае нельзя думать, что BIM — это ненужная раскрученная технология. Без него невозможно вести проектирование сложных промышленных объектов, панельного жилья нового поколения, правильного проектирования сложных уникальных фасадных элементов и ещё много всего другого, что практически не строится в России (за пределами Москвы, разумеется). «Главная проблема низкого качества строительства далеко не только в области проектирования, — поясняет эксперт. — А в технологическом отставании строительной отрасли в целом. Можно только предположить статистику для всей страны, но если судить по Тверской области — то здесь BIM-технологии применимы лишь на трети строек».



*«Именно поэтому мы как регулятор строительной отрасли должны создать сейчас условия для применения технологий информационного моделирования на практике, — заявил глава Минстроя России Михаил Мень. — Хочу еще раз подчеркнуть, что применение BIM-технологий — это новая эра в строительстве и эксплуатации зданий. И это не только 3D-моделирование, это также*

*расчёт полного жизненного цикла сооружения вплоть до его утилизации».*

По словам министра, в BIM-модель будущего здания можно «защитить» не только характеристики материалов и процессов, но и информацию по закупкам, поставкам и срокам будущего ремонта.



## ЧТО НАМ СТОИТ ДОМ ПОСТРОИТЬ? ПРИНТЕР ВКЛЮЧИМ — БУДЕМ ЖИТЬ!

Этой зимой в России возвели первый жилой дом, напечатанный на 3D-принтере. Впервые в отечественной строительной практике здание было отпечатано целиком, а не собрано из отдельных панелей. Площадь инновационного дома, «выведенного» в подмосковном Ступино стартап-компанией Apis Cor (резидент «Сколково») совместно с ГК «ПИК», составила 38 квадратных метров. Затраты на строительство не превысили 600 тысяч рублей (около 16 тысяч за «квадрат»). И, как уверяют экспериментаторы, 3D-печать позволяет экономить до 70% затрат на возведении «коробки».

«Распечатка» несущих конструкций заняла чуть меньше суток, и это при том, что морозы добавили сложности для участников проекта, поскольку применение бетонной смеси, используемой в качестве «чернил», возможно только при температуре от 5°C выше нуля, хотя само оборудование способно работать при температуре до минус 35°C. Задачу решили с помощью установки крытого тента, где поддерживался необходимый температурный режим. Сам дом способен выдержать до минус 16°C, имеет высокий уровень звукоизоляции и срок эксплуатации до полувека. Дизайн получившегося одноэтажного строения весьма необычный, и выбран он был неслучайно, так как одна из главных целей экспериментального строительства — продемонстрировать возможности оборудования и разнообразность доступных форм.

Со своей стороны ведомство уже предпринимает определённые шаги к скорейшему переходу отрасли на BIM-технологии. К примеру, в будущем применение BIM должно стать обязательным условием для всех, кто строит за счёт бюджетных средств. Предполагается, что уже в этом году часть госзаказа будет предоставлена проектам, выполненным с применением BIM. А буквально на днях зампред правительства РФ Дмитрий Козак даже подписал подготовленную Минстроем «дорожную карту» по повсеместному внедрению BIM-технологий в строительстве к 2020 году.

«Дорожная карта — это больше стратегический документ, который позволит развивать технологию BIM на уровне государства, — уверен генеральный директор компании Vysotsky Consulting Александр Высоцкий. — Вместе с тем его использование со временем приведёт к тому, что BIM-рынок и BIM-среда станут более систематизированными, и от этого, естественно, в итоге выиграют все участники строительного процесса».

БЖ

# ПРОЗРАЧНЫЕ ДОМА

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА



Попытка реформировать «серый» рынок аренды с помощью доходных домов когда-нибудь может стать настоящим трендом в девелопменте. Сейчас этому мешает нестабильная экономика и уровень жизни россиян.

Идея реанимировать рынок доходных домов в России витает давно: идея красивая, с хорошей историей и даже отвечает современной шеринговой концепции «не владей, а пользуйся». В прошлом году с подачи сверху она начала обретать очертания. После одного из заседаний Госсовета по проблемам рынка арендного жилья Владимир Путин поручил правительству РФ совместно с Агентством ипотечного жилищного кредитования (АИЖК) обеспечить реализацию пилотных проектов по строительству жилья (включая апартаменты), в том числе с привлечением частных инвестиций.

С помощью показательных проектов АИЖК как институт развития должно было дать толчок для появления на рынке нового, прозрачного предложения, способного подкупить клиентов не столько ценой (планируемые цены — средние по рынку), сколько качеством легального предложения. До сих пор, напоминает коммерческий директор АИЖК Анна Двуреченская, рынок арендного жилья в России остаётся «серым» на 90-95%. Конечно, зачастую непрозрачные отношения между собственниками и арендаторами выгодны обеим сторонам (уменьшая стоимость аренды), однако для платёжеспособных клиентов такое обстоятельство часто является минусом. По словам Алины Тухватуллиной, юриста компании «Конструктор документов FreshDoc.ru», в случае заключения договора с собственником обычной квартиры, наниматель достаточно защищён: если он исправно платит и не мешает соседям, его не могут выселить из квартиры. Однако собственник доходного дома, объясняет юрист, всегда является более надёжной стороной в договоре, чем обычное физлицо. А потому вполне вероятно, что новый игрок на рынке арендного жилья, развивая свои проекты, сумеет отъесть кусок рынка у существующих частных игроков, а заодно повлиять на оттенки серого этого сегмента.

Почти за год в портфеле агентства успело накопиться несколько проектов, расположенных в Москве. Первым

пилотным проектом программы стал МФК «Лайнер», у которого АИЖК выкупило под создание арендного дома 283 апартаментов. Как уточняют в АИЖК, в «Лайнере» для аренды предусмотрена широкая линейка предложений — с разными планировками и новой качественной отделкой. Предлагаемые квартиры полностью меблированы и оборудованы бытовой техникой, а заселение в них планируется в середине лета 2017 года. Не так давно портфель АИЖК пополнился апартаментами в МФК Match Point (въезд жильцов намечен на третий квартал 2019 года) и квартиры в ЖК «Символ» (заселение планируется в третьем квартале 2020 года). Всего в портфеле арендного жилья у госкомпании — 83 тыс. кв. метров. В дальнейшем проекты «современного и цивилизованного арендного жилья» агентство рассчитывает экстраполировать и на другие регионы.

Существуют ли рыночные основания для появления последователей, или всё ограничится «пилотами»? Оценивая рыночную ситуацию, эксперты сомневаются в развитии похожих проектов на негосударственные деньги, по крайней мере, в ближайшей перспективе. На рынке арендного жилья даже в Москве после 2014 года сохраняется стагнация, которая привела к уменьшению спроса и снижению цен. «Состояние рынка аренды в Москве отнюдь не способствует появлению и развитию рынка доходных домов, — считает Вадим Ламин, управляющий партнёр агентства недвижимости SPENCER ESTATE. — Нет основного — платёжеспособного спроса. Сдавать квартиры некому, многие собственники, сдававшие квартиры не один год, решили их продать, поскольку прибыль сильно сократилась и даже с учётом снижения стоимости самих квартир вряд ли превышает 5%».

Впрочем, есть исключение. Оно касается сегмента, на который ориентируется АИЖК: речь идёт о дорогом жилье со стоимостью аренды 45-80 тыс. рублей в месяц. По оценке «Метриум Групп», в отличие от эконо-сегмента, в этой нише даже сейчас



спрос превышает предложение — примерно на 20%. «Логично предположить, что развитие рынка доходных домов актуально в первую очередь для сегмента бизнес-, а не эконом-класса (что идёт вразрез с социальной политикой московских властей), — объясняет Мария Литинецкая, управляющий партнер «Метриум Групп». — По всей видимости, высокобюджетный сегмент в настоящий момент — та самая ниша, в которой удастся реализовать первый проект доходного дома».

Между тем, многие девелоперы исторически относятся к строительству доходных домов скептически, ссылаясь на низкую маржинальность проектов и длительную окупаемость, которая может растянуться на неопределённый срок — разные оценки сходятся к диапазону 15-25 лет. В ситуации спроса на покупку квартир, застройщиков вряд ли может заинтересовать игра в долгую. «Конечно, с помощью доходного дома можно отбить свои расходы 6-7 раз (учитывая, что в среднем сроки эксплуатации здания составляют в среднем 150 лет), — подсчитывает Литинецкая. — Однако мало кто из застройщиков заинтересован в таких инвестициях. Учитывая, что власти постоянно меняют правила игры в девелоперской сфере, застройщики опасаются долгих проектов, экономику которых в перспективе нескольких десятков лет точно просчитать невозможно». Кроме этого, объясняет эксперт, сдача в аренду — это непрофильный бизнес для застройщика, которому пришлось бы создавать собственный департамент, управляющую компанию или отдавать проект на аутсорсинг, что сократило бы и без того минимальную доходность. «Без дополнительных стимулирующих мер со стороны властей не обойтись, — считает она. — Как вариант можно разрешить продавать определённую долю квартир в доходном доме, что позволит снизить сроки окупаемости проекта. Также можно установить более лояльные требования по нормам обеспеченности объектами социальной инфраструктуры — не только детских садов, школ, поликлиник, но и машино-мест и пр. То есть дать девелоперу право увеличить плотность застройки и сократить площади придомовых территорий».

Что касается потребителей, рассчитывать на их постоянный интерес к съёму жилья пока тоже вряд ли стоит. В условиях нестабильного рынка, низкого уровня жизни и небольшой пенсии (на которую, в отличие от европейских стран, не потянуть коммерческую аренду), люди трудоспособного возраста предпочитают успеть заработать на свою квартиру. По мнению

Литинецкой, до момента реальных изменений в экономике доходные дома будут восприниматься как временная мера — пока у арендатора не появился первый взнос на ипотеку или вся сумма для покупки жилья.

Впрочем, в АИЖК дают намного более оптимистичные прогнозы. По мнению Анны Двуреченской, ипотека уже не так привлекательна, как в прошлые годы. Именно поэтому, считает эксперт, в России ещё в 2000-х начали появляться различные форматы арендного жилья, как например, апартаменты. Одной из причин вероятного спроса на доходные дома в АИЖК называют изменения в образе жизни россиян, который

**Многие девелоперы исторически относятся к строительству доходных домов скептически, ссылаясь на низкую маржинальность проектов и длительную окупаемость, которая может растянуться на неопределённый срок.**

требует всё большей мобильности. Исследования Агентства показывают, что в России около 8 млн из 23 млн желающих улучшить свои жилищные условия были бы готовы арендовать жильё при условии создания прозрачного рынка. По словам Двуреченской, это потенциальный спрос, который вполне может стать реальным, особенно в Москве, Санкт-Петербурге и Московской области. «Наши арендаторы хотят инвестировать в эмоции, путешествия, хотят быть свободными и менять место жительства по своему выбору, — считает она. Такие семьи уже сейчас создают серьёзный спрос на качественное арендное жильё. Для таких арендаторов особенно важна комфортная среда, наличие инфраструктуры. А если есть спрос на аренду, то создание арендных домов, конечно, будет интересно девелоперам и инвесторам».

БЖ

# ПРАВИЛЬНАЯ ДИСТАНЦИЯ

ВЕРА  
КОЛЕРОВА

Жить в другом регионе или даже за рубежом, а квартиру сдавать в аренду — ничего сложного. Особенно сейчас, когда обеспечить дистанционный контроль за жильём и арендаторами собственникам помогают специальные сервисы. Они обещают, что вовлечение хозяина в процесс аренды будет минимальным, и даже могут устроить так, чтобы жильцы и хозяева не пересекались вообще.

Большинство решает вопрос с дистанционной арендой по старинке — договариваются со знакомыми, соседями, родственниками, чтобы те навещали арендаторов, проверяли квитанции за коммунальные услуги, содержимое почтовых ящиков, решали вопросы с парковками и т.д. Кто-то доверяет арендаторам, кто-то устраивает сеансы по скайпу с обзором жилплощади.

Многие предпочитают обращаться к знакомым агентам по недвижимости или ищут их в Сети и по объявлениям. Отношения между сторонами в этом случае могут регулироваться достаточно просто: составляется нотариальная доверенность на управление квартирой, а дальше уже никого, кроме хозяина, не интересует, как именно риелтор будет распоряжаться жилплощадью — поливать цветы или сдавать в аренду. У частного агента Юрия Осипова есть клиенты, которые не приезжают в Москву по несколько лет, он общается с ними по скайпу и по доверенности решает все вопросы. Одна клиентка таким образом делала дистанционно ремонты и сдавала шесть квартир, живя в Лондоне, пока не продала. Но в основном Осипов предоставляет услуги технического обслуживания арендуемых квартир, самое важное в его работе — правильно составить акт приёма-передачи квартиры, описать всё имущество. Он фотографирует каждый скол паркета и каждый косметический дефект ремонта, чтобы избежать спорных ситуаций. Иногда для собственника вбитый в стену с дорогой штукатуркой гвоздь — уже крах.

Менее популярны в России, чем взаимодействие с частниками, услуги доверительного управления квартирой, которые предоставляют агентства недвижимости. Такие услуги распространены на Западе, а у нас в стране, по оценкам Романа Бабичева, руководителя департамента аренды компании «Азбука Жилья», в доверительное управление передаётся до 1% квартир.

Как поясняют в компании «Миэль», доверительное управление — это передача собственником доверительному управля-

ющему полномочий и прав по распоряжению его имуществом для сдачи его в аренду. Что именно включает в себя эта услуга, зависит от конкретного договора доверительного управления. Возможны разные варианты: отслеживание ротации арендаторов, проведение ремонта в квартире с последующей сдачей её в аренду, обеспечение уборки и так далее. Как правило, агентство берёт первоначально 50-100% от стоимости найма на подбор первого клиента, а в дальнейшем от 10 до 20% в месяц. По данным «Азбуки жилья», стоимость таких услуг варьируется от 5 до 50% от месячной арендной ставки ежемесячно. Разумеется, с частным риелтором или просто знакомым сговориться можно и на куда более скромную оплату услуг по сопровождению арендуемой квартиры. Хотя и гарантий качества меньше, чем в случае с агентством.

При этом в последнее время запросов на доверительное управление стало меньше, говорит Бабичев: причина — скудность арендодателей.

Чаще всего доверительным управлением интересуются собственники элитного жилья и профессиональные рантье, имеющие много объектов недвижимости. Между тем в Kalinka Group, работающей как раз в элитном сегменте недвижимости, считают, что эта услуга в России крайне редка. Во многом потому, что она невыгодна крупным риелторским компаниям. По данным Kalinka Group, стоимость услуги обычно — одна месячная арендная плата. Соответственно, если квартира стоит \$10 тыс., то столько и получит доверительный управляющий за год своей работы. Очевидно, что братья за управление только одной квартирой брокеру, занимающемуся элитной арендой, неинтересно, а если взять ответственность сразу за пять квартир, можно сойти с ума, говорят в компании.

Сложность договоров, юридической базы по разграничению ответственности — ещё одна причина, по которой агентства не хотят заниматься такими услугами, отмечает Бабичев из «Азбуки жилья».



Классические агентства недвижимости вряд ли будут активно развивать эту услугу. А вот новые онлайн-ресурсы как раз могут автоматизировать многие процессы, сделать управление проще, чем когда агент «работает ногами». В сеть переходят многие процессы на рынке недвижимости, в том числе и обслуживание арендодателей.

## КТО ЕЩЁ НЕ В БЕЛОМ?

В 2014 году вышел на рынок электронный риелтор «33 Слона», который начал с того, что предложил арендодателям услуги профессиональной фотосъёмки квартиры и размещение объявления о сдаче квартиры на популярных площадках. Потом стал расширять спектр услуг, предлагать, к примеру, застраховать арендуемые квартиры. В 2015 году подобные услуги начал оказывать сервис Maqoom, который сразу предложил комплексное обслуживание аренды квартиры. Проект работает на то, чтобы собственники и арендаторы могли вообще никогда не пересекаться. Maqoom, возглавляемый Алексеем Кузиным, в 2016 году получил 2,1 млн инвестиций от Фонда развития интернет-инициатив и оказался среди проектов, отобранных в акселератор ФРИИ. В мае 2017 года ожидается второй раунд финансирования.

Сервис одним из первых предложил услугу проверки арендаторов. Их «пробивают» через открытые источники, ЕГРП, службу судебных приставов, проверяют с помощью «Скориста» (банковский скоринг, позволяющий видеть информацию из бюро кредитных историй) и других сервисов. Maqoom разработал типовые договора аренды, чтобы защитить интересы и собственника, и нанимателя. В договорах прописаны все детали: при каких условиях арендатор имеет право заводить домашних животных, менять интернет-провайдера, перекладывать что-то в квартире. Договор заключается между собственником и сервисом, а уже затем Maqoom подписывает его с арендатором. Через общий личный кабинет на сайте собственник квартиры и арендатор могут видеть все договора, документацию, платежи. Кроме того, сервис решает проблемы

при поломках техники, выступая «третьей стороной» между жильцом и хозяином. По сути, арендатор при этом получает консьерж-сервис.

В стоимость обслуживания входит также страхование квартиры. Ну и наконец, Maqoom берет на аутсорсинг бухгалтерию собственников жилья — подаёт за них налоговые декларации, ведёт ИП, если собственник решит его оформить.

Но вот желающих на такие услуги немного. Стоп-фактор для развития Maqoom то, что большинство сделок по сдаче квартиры — «серые». Если учесть плату за сервис, который предоставляет Maqoom, а это 7% от арендной ставки в месяц, и прибавить 13% НДФЛ, получается, что собственник должен расстаться с 20% дохода. Можно оформить ИП и платить 6% налога, но тогда придётся ещё делать отчисления в фонды.

Особенно налогообложение отпугивает тех, у кого только одна квартира в аренде. Между тем неуплата налогов элементарно не позволяет электронному сервису проводить безналичные платежи. Да и вообще, с прозрачностью его работы никак не сочетается нарушение закона. При этом год назад Maqoom проводил исследование рынка и выяснил, что частные маклеры, работающие с собственниками, которые не платят налоги, берут за свои услуги до 20% от арендной платы в месяц. «То есть часть собственников платят частным маклерам те же 20%, которые могли бы платить нам и государству, если бы вышли в правовое поле. Их мотивация для нас загадка», — пожимает плечами Алексей Кузин.

Вот и выходит, что клиентская база Maqoom пока невелика — 50 договоров с владельцами квартир. Приходится искать другие пути развития. В этом году проект начал оказывать услуги крат-

**Желающих пользоваться услугами управления арендой немного. За сервис нужно заплатить 7% от арендной платы, плюс 13% НДФЛ. Получается, что собственник должен расстаться с 20% дохода. Можно оформить ИП и платить 6% налога, но тогда придётся ещё делать отчисления в фонды.**

косрочного и среднесрочного найма, заселяя людей в квартиры, которые сдаются на онлайн-площадках Airbnb и Booking.com. Кроме того, Кузин рассчитывает на сотрудничество с девелоперами апарт-комплексов. Они предлагают своим клиентам, среди которых много людей, купивших жильё в инвестиционных целях, такую услугу, как «доходный дом», или консьерж-сервис. Чтобы не создавать достаточно сложный комплекс услуг в своей структуре, девелоперы готовы отдавать его на аутсорсинг. Вторая точка роста для проекта Кузина — сотрудничество с компаниями, снимающими квартиры для своих сотрудников. Им, в отличие от частных лиц, платить налоги привычно и вполне сподручно — расходы на проживание сотрудников должны быть документально подтверждены.

# НА УСЛОВИЯХ

# «ШЕСТЬ С ПОЛОВИНОЙ»

# 6,5%

Важным условием развития малого и среднего предпринимательства является доступность заёмного финансирования. Как обеспечить этот сегмент бизнеса кредитами по привлекательным условиям, не создавая дополнительных рисков для банков? Данный вопрос в течение долгого времени оставался открытым, однако решение найдено, и уже сегодня можно говорить о намечающейся тенденции к снижению ставок и заинтересованности банков в расширении сотрудничества с бизнесом.

В конце 2015 года, в рамках деятельности по финансовой поддержке бизнеса, АО «Корпорация «МСП» совместно с Банком России запустила Программу стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства (Программа «Шесть с половиной»). Льготная стоимость кредитов для субъектов МСП по этой программе обеспечивается за счёт предоставления Банком России кредитов уполномоченным банкам под поручительство Корпорации под процентную ставку 6,5% годовых, что позволяет обеспечить кредитование конечного заёмщика под ставку в размере 10,6% для малого и 9,6% — для среднего бизнеса. Сроки кредитования по такой ставке ограничены периодом в 3 года. Размер кредита — от 5 млн рублей до 1 млрд рублей (при этом общий кредитный лимит на заёмщика по Программе ограничен 4 млрд рублей). Полученные средства могут быть использованы на инвестиционные цели, в том числе на модернизацию и реконструкцию производственных мощностей и запуск новых проектов, а также на пополнение оборотных средств.



**АЛЕКСЕЙ ПОТАПОВ**

руководитель  
Дирекции  
каналов продаж  
и взаимодействия  
с финансовыми  
организациями-  
партнёрами  
Корпорации МСП

«Шесть с половиной» — это инструмент государственной поддержки кредитования малых и средних компаний, работающих в приоритетных отраслях экономики. Получить кредит на таких условиях могут предприниматели, реализующие проекты в сфере сельского хозяйства, обрабатывающих производств, производства и распределения электроэнергии, газа и воды, строительства, транспорта и связи, внутреннего туризма, здравоохранения, сбора, обработки и утилизации отходов и в сфере высоких технологий. Так, например, возможность получения кредитования по Программе может стать важным инструментом при развитии высокотехнологичной медицины как одной из приоритетных областей здравоохранения или позволит повысить уровень экологичности и безопасности в области утилизации и переработки отходов за счёт применения новейших разработок.

Процесс получения кредита по льготной ставке на условиях «Шесть с половиной» для субъекта МСП максимально упрощён. Предпринимателю необходимо обратиться за предоставлением кредита по Программе в уполномоченный банк Корпорации (перечень банков размещён на сайте Корпорации [http://corpmsp.ru/bankam/programma\\_stimulir/](http://corpmsp.ru/bankam/programma_stimulir/)). Банк самостоятельно проводит оценку субъекта МСП и принимает решение о кредитовании, после

чего предоставляет кредит по льготной ставке на условиях Программы. После предоставления кредита уполномоченный банк обращается в Корпорацию за предоставлением поручительства. Корпорация, в случае соответствия условий предоставленного субъекту МСП кредита требованиям Программы, предоставляет поручительство по кредиту, предоставляемому Банком России уполномоченному банку, направляемому на цели рефинансирования кредита, предоставленного субъекту МСП. Никаких дополнительных документов для обращения в Корпорацию от предпринимателя не требуется.

Немаловажно отметить, что «Шесть с половиной» как инструмент финансовой поддержки малых и средних компаний не является статичной — исходя из экономических условий и потребностей бизнеса она меняется, но всегда в пользу предпринимателей. Так, за счёт снижения размера вознаграждения Корпорации за предоставления поручительств были уменьшены ставки по кредитам (ранее они составляли 10% для среднего бизнеса и 11% — для малого), а минимальный кредитный порог по Программе был уменьшен в 10 раз — с 50 до 5 млн рублей. Помимо дополнений в перечень приоритетных отраслей по Программе, важные изменения коснулись и конечных заёмщиков — с февраля 2017 года доступ к льготному кредитованию получили индивидуальные предприниматели.

На сегодняшний день в Программе принимают участие 30 ведущих российских банков (в том числе ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО), АО «Россельхозбанк», ПАО «Промсвязьбанк», АО «АЛЬФА-БАНК», ПАО РОСБАНК, ПАО Банк «ФК Открытие» и др.). Лидером по объёму выданных средств по итогам прошлого года стал Банк ВТБ, заключивший 223 кредитных соглашения на общую сумму 35 млрд рублей.

По итогам 2016 года совокупный объём портфеля кредитов по Программе с учётом двухуровневого механизма поддержки субъектов МСП через АО «МСП Банк» составил 91,76 млрд рублей, в том числе кредиты с поручительством Корпорации составили более 50 млрд рублей. Из общего объёма финансирования 21,308 млрд рублей (42,2%) было направлено на капитальные инвестиции, 29,184 млрд рублей (57,8%) — на финансирование оборотных средств промышленных, сельскохозяйственных и строительных предприятий. В число регионов-лидеров по привлечению поручительств Корпорации вошли Москва и Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Липецкая, Московская, Новосибирская, Кемеровская, Воронежская и Ульяновская области.

По данным на апрель 2017 года, совокупный объём портфеля по Программе с учётом двухуровневого механизма поддержки субъектов МСП через АО «МСП Банк» уже составляет 105,7 млрд рублей.

Программа «Шесть с половиной» показала свою эффективность на практике и позволила многим субъектам МСП получить финансирование по ставкам существенно ниже, чем рыночные условия. Востребованность программы среди предпринима-



телей привела к увеличению Банком России лимита рефинансирования до 125 млрд рублей. В феврале 2017 года председатель Правительства РФ Дмитрий Медведев отметил необходимость дальнейшего расширения Программы, предложив дополнительно увеличить её лимит на 50 млрд рублей.

В дальнейшем Программу ждёт ряд новых изменений. В их числе: существенное расширение числа банков, аккредитованных в рамках Программы, прежде всего, за счёт опорных и региональных банков, специализирующихся на работе с субъектами МСП, а также перенаправление лимитов на малый бизнес и индивидуальных предпринимателей. Кроме того, Корпорация в рамках Программы планирует сфоку-

**По итогам 2016 года совокупный объём портфеля кредитов по Программе составил 91,76 млрд рублей. Из общего объёма финансирования 21,308 млрд рублей (42,2%) было направлено на капитальные инвестиции, 29,184 млрд рублей (57,8%) — на финансирование оборотных средств промышленных, сельскохозяйственных и строительных предприятий.**

сироваться на инвестиционном кредитовании, что, как ожидается, приведёт к существенному росту доли кредитов, выданных на инвестиционные цели, и, как следствие, к укреплению производственно-технологического потенциала малых и средних компаний, повышению числа успешных проектов в приоритетных отраслях экономики.

БЖ

# ЦИВИЛЬНЫЙ

# Бизнесмен

Владельцу франшизы барбершопов «TOPGUN» Алексею Локонцеву недавно сделал сюрприз Олег Тиньков. Бизнесмен явился в барбершоп лично, чтобы вручить документы и поздравить как стотысячного клиента Тинькофф Банка. «Прикольная компания», — сказал Тиньков о «TOPGUN». «Славный и добрый малый», — отозвался позже Локонцев о Тинькове. Тут же, на месте, отсняли очередной выпуск передачи «Бизнес-секреты» о ремесле брадобреев. Кое-какие свои секреты Локонцев рассказал и «Бизнес-журналу».

**У** Алексея Локонцева есть знаковая фотография, сделанная ровно год назад: он сидит в «Шоколаднице» вместе с семьёй предпринимателями, которые только что купили его франшизу [topgunbarbershop.ru](http://topgunbarbershop.ru). Тогда у тульского бизнесмена не было постоянного офиса, но это не мешало ему продавать франшизы оптом. Сидя в кофейнях, он продал 45 штук. Голубая мечта любого стартапера. Бизнесмен, наверное, съел четырёхлистный клевер.

Созданная Локонцевым франшиза «TOPGUN» «выстрелила» крупным калибром. Первую точку он открыл в Туле в 2014 году, а в 2016-м его сеть заняла в рейтинге ресурса [Vorodatyh.net](http://Vorodatyh.net) второе место после франшизы «Сhop-Сhop»: 47 точек. Сегодня в сети «TOPGUN» около сотни заведений.

«Говорят, чтобы построить бизнес в России, нужны связи, деньги, нужно жить в Москве... Ничего не нужно. Я сделал свой проект практически без денег и с долгами», — не стесняясь, заявляет Локонцев.

## НЕ СРОСЛОСЬ

Алексей Локонцев решил открыть барбершоп в кризисный момент на рынке. В 2014 году у него были свадебные салоны в Туле с европейскими платьями. Курс евро подскочил вдвое, а он к тому моменту сделал предоплату за коллекцию

испанских платьев в 5 млн руб., оставалось доплатить ещё два, а по новому курсу все 4. Но кому нужны в разгар кризиса подорожавшие в два раза платья? Локонцев закрыл магазины и стал думать, как не потерять оставшиеся на руках пару миллионов. Полетел отдохнуть, встрахнуться, а на обратном пути в самолёте прочёл в «Форбсе» статью о растущем рынке барбершопов. Сразу решил купить франшизу лидирующей по числу точек сети *Сhop-сhop*. Да, стрижки дороже, чем в парикмахерской за углом, так ведь там стригут, а не «болванят».

Рынок барбершопов формируется в России с 2011 года. Барбершоп (*barb* переводится как борода) — заведение, где стригут только мужчин, профессионально ухаживают за бородами, ровняют их и умасливают, и грамотно орудуя опасной бритвой. За 5-6 лет появилось много концепций барбершопов, нацеленных на разную аудиторию: от эстетских до класса «эконом». Кто-то привлекает хипстеров, кто-то байкеров, кто-то солидную публику с доходом выше среднего.

Не заезжая в Тулу, Локонцев отправился «с корабля» к франчайзеру, но встретиться с основателями не удалось из-за их подчёркнутой занятости. Три месяца он вёл переговоры и готовился к открытию барбершоп в Туле, успев вложить в рекламу марки франчайзера почти 500 тысяч рублей.

Но с Chop-chop так и не срослось. Переговоры затянулись и ни к чему не привели.

Однако нет худа без добра. Только раззадорившись после этой истории, по пути домой Локонцев за три часа сочинил логотип и название для своего барбершопа — TOPGUN. «Я подумал, что если ножницы скрестить с расчёской, получится самолётик, — рассуждает Алексей Локонцев. — В то же время ассоциация с самолётом — это истребитель в фильме TOPGUN с Томом Крузом. Прибавим к этому то, что на сленге TOPGUN — «прокачанный» профессионал, лидер. Вот наш барбер Ренат Азиев — TOPGUN». Созданная тогда версия логотипа впоследствии не менялась.

Деловая хватка у Локонцева наблюдалась ещё с института. У Алексея был компьютерный клуб, он продавал хычины на рынке, держал турагентство, в последние годы занимался свадебным бизнесом, в том числе издавал журнал на эту тематику. Но сильнее всего «прокачала» его как предпринимателя работа в рекламном агентстве Smart Active. Клиентами были компании — лидеры рынка, политики и бизнесмены. «Каждый день на нас рушились новые задачи. Однажды даже сообразили подарок для очень крупного государственного деятеля за два дня, — рассказывает Локонцев. — Что можно подарить тому, кого ничем не удивить? Мы придумали эксклюзив: скупили все ручки из коллекции Montegrappa «Пушкин», в общей сложности 10 штук, каждая стоила по 3 000 евро. В результате именинник получил якобы уникальную ручку — и все остались довольны».

## НЕ БОЙТЕСЬ ЗАНИМАТЬСЯ

Открытый в Туле TOP GUN был первым и единственным барбершопом в городе. Этот формат вовсе не противопоказан маленьким городам. По идее, ритм жизни там неспешный, и у людей есть время на то, чтобы с расстановкой постричься или позаботиться о бороде, выпив кофе (или чего покрепче — некоторые заведения предлагают алкоголь). Барбершоп — это ещё и территория мужских разговоров, разновидность клуба. Вкравшиеся в перечень услуг груминг, стайлинг и маникюр этого не отменяют.

Однако задача оставалась нетривиальной: как заставить людей в Туле прийти и попробовать постричься за тысячу рублей, если они всегда стриглись за 200? Надо было популяризировать услугу. Локонцев «выписал» из Англии известного цирюльника и брадоброя Сида Соттунга, обучающего барберов по всему миру и возглавляющего собственную академию где-то под Лондоном. «Размером с нашу переговорную, — замечает Локонцев. — Три стула — вот и вся академия».

Чтобы частично окупить приезд Соттунга, обошедшийся примерно в 500 тыс. р., Локонцев решил пригласить на обучение со звездой местный салонный бизнес. Он разнёс приглашения на семинар, где «научат, как стричь мужиков»,



в 455 парикмахерских Тулы. Но ни один салон не согласился заплатить за обучение скромные пять тысяч рублей. Мужчины — жутко невыгодные клиенты: на женщине салоны зарабатывали минимум 5 тыс., на мужчине — 150 рублей. Платить 50 тысяч рублей за набор качественного барберского инструмента не стало бы ни одно заведение.

Локонцев лишний раз удостоверился, что мужчин в городе по высшему классу не стригут. Люди в его барбершоп всё-таки пошли — отчасти благодаря тому, что он везде и всюду рекламировал визит Соттунга. За первый месяц барбершоп заработал 350 тысяч рублей и даже получил прибыль в 50 тыс. «Я считаю это успехом, — говорит предприниматель. — Потому что это была новая ниша, да и кризис ещё... Мне все говорили: не открывай, это никому сейчас не нужно».

Он планировал вложить в барбершоп полтора миллиона рублей, по факту получилось 3 млн 400 тыс. Дорогой

Соттунг, кое-какие ошибки на старте, вот и вышел перерасход. У Локонцева была ипотека, был кредит на 12 млн, но он занял на открытие барбершопа снова. И не жалеет, призывая теперь коллег-предпринимателей «не бояться занимать».

Почти следом открылся барбершоп TOPGUN в Егорьевске Московской области. Хозяйка захотела купить франшизу, которой тогда ещё не было. Локонцев по-дружески помог ей открыть точку за вознаграждение в 100 тыс. руб. Потом он открыл барбершоп в Орле, снова одолжив деньги у знакомого частного инвестора.

Но хотелось, понятное дело, большего. Дальше Локонцев пошёл на перспективный московский рынок, и, в общем-то, стех пор TOPGUN преимущественно развивается именно в столице. Точки в Зеленограде и Москве Локонцев открывал в партнёрстве с другими инвесторами, которым впоследствии продал франшизу. Сегодня собственных барбершопов у предпринимателя три: в Туле, Орле и в Москве на Курской (здесь — вместе с партнёром). Франчайзинг стал для него основным драйвером роста.

## LUXURY-ЦИРЮЛЬНЯ

Франшиз на российском рынке барбершопов уже больше десятка. Без удачных «вариаций на тему», отличий от конкурентов не добиться большого успеха.

В TOPGUN важно не только качество стрижек, но и сервис и комфорт клиентов. В заведениях телевизоры, Play Station, мягкие диваны в зоне ожидания, английские кресла для клиентов, которым сразу же обязательно предлагают кофе. Принято считать, что барбершопы — чисто мужская аудитория. Локонцев поставил на ресшен красивых девушек. Чтобы

В TOPGUN важно не только качество стрижек, но и сервис и комфорт клиентов. В заведениях телевизоры, Play Station, мягкие диваны в зоне ожидания, английские кресла для клиентов, которым сразу же обязательно предлагают кофе.

не было никаких ассоциаций с гей-клубами, объясняет он.

Если сначала у TOPGUN был имидж модного места, брутальной цирюльни, то сейчас это уважаемые заведения в стиле luxury и с «атмосферой», а на имиджевых макетах в глянце марку представляет осанистый господин с аккуратной бородой и при галстук, которому «уже ничего не нужно никому доказывать».

В отличие от многих других сетей, TOPGUN продаёт широкий ассортимент косметики для мужчин — для волос, бороды и лица. Франчайзинг сети при открытии точки должны приобрести косметики минимум на 500 тысяч. При покупке косметики на всю сеть Локонцев получает максимальные скидки, и она входит в франчайзи намного дешевле, чем с рынка. То же самое касается диванов и кресел.

Продажи косметики обеспечивают до 30% оборота — как минимум это позволяет окупить аренду. Локонцев считает, что «товарную полку» барбершопов можно сделать намного шире. Он планирует продавать аксессуары — мужские кошельки и ремни, здоровое питание (уже готова линейка «Каш для мужика») и воду для спортсменов, парфюмерию, подвески под рабочим названием «Плюмбум» — мужской аналог «Пандоры», только дороже, по 12 тысяч за золотой или платиновый «шарм». Всё это товарное изобилие будет брендироваться TOPGUN.

Франчайзи сети получают огромный брендбук из 240 страниц и систему визуального мониторинга i-Key. Система позволяет вести круглосуточное наблюдение за салоном барбершопа и получать отчёт обо всех действиях сотрудников. Легко отследить, не ловчит ли персонал: можно ведь сделать стрижку и постричь бороду, а по кассе провести только одну услугу. Есть возможность вести бизнес полностью дистанционно, как делает один из франчайзи TOPGUN: владельцы, живущие в Казани, приезжали в Москву только на подписание договора, а в остальное время управляют барбершопом с помощью i-Key. С другой стороны, система мониторинга помогает франчайзёру держать на контроле качество работы в партнерских точках. Это очень важно при быстром росте сети. По договору франчайзи обязаны поставить у себя камеры и предоставить доступ к ним. Стричь должны в фартуках, брить в перчатках, встречать клиента — с кофе, это программа-минимум. Если у партнёра копятся нарушения, и он их вовремя не устраняет, его штрафуют.

Если подкачает качество — пиши пропало, работа по продвижению бренда пойдет насмарку. Сейчас Локонцев вкладывает в рекламу больше трёх миллионов рублей в месяц. Для TOPGUN хорошо работает имиджевая реклама в журналах, на радио, комплексное для всей сети СММ. Когда сеть разрастётся до 300 точек, рекламный бюджет вырастет втрое, обещает предприниматель. Со временем он собирается дойти и до телевидения: мечтает, чтобы TOPGUN попал в КВН и «Прожекторперисхилтон».

## 3 000 БАРБЕРШОПОВ НА ГОРИЗОНТЕ

Сеть TOP GUN стала одной из самых быстрорастущих на рынке. Локонцев пошёл в те места, куда другие идти опасались. Партнёры TOPGUN стали, к примеру, открываться в спальных районах. TOPGUN в Люблино, по словам Локонцева, зарабатывает 1 млн 600 тыс. руб. в месяц, из них 700 тыс. чистой прибыли. Показательно, что все партнёры, открывающиеся в «спальниках», уже на второй месяц работают «в ноль». В спальных районах жители мечтают, чтобы барбершопы были так же доступны, как «Пятёрочка», уверяет бизнесмен.

Барбершопы TOP GUN открываются и в стрит-ритейле, и в помещениях в торговых центрах от 30-40 до сотни квадратных метров. Все точки в аренде. «Я даже квартиру себе не покупаю, — говорит Локонцев. — Потому что та, которую я хочу в Туле, стоит 12 миллионов. Лучше я на эти деньги открою пять барбершопов и буду иметь с них при хорошем раскладе 3,5 млн в месяц». Так и в бизнесе: выгоднее открывать новые точки и зарабатывать с них, чем вкладываться в покупку помещения. А переездов бояться не стоит — неоптимальных улучшений при обустройстве точки делается максимум на 300 тысяч рублей.



Франчайзи вкладывают в среднем 3 млн рублей, получают до 500 тысяч рублей чистой прибыли в месяц и окупают вложения менее чем за год. Почти все, кто открылся, через год-два открывают еще одну-две точки. Пока ни одного барбершопа под вывеской TOPGUN не закрылось.

Раньше Локонцев продавал франшизы всем желающим, а теперь отказывает половине. Дело в том, что не все разделяют его оптимизм по поводу грядущего распространения барбершопов: он считает, что три тысячи точек на Москву в ближайшую пятилетку — это более чем возможно.

На это у него свои расчёты. В Москве и области 12 тысяч салонов красоты с парикмахерскими, из них не более 6 тысяч хорошо зарабатывающих. Все клиенты мужского пола, от мальчиков до стариков, должны полностью «эвакуироваться» в барбершопы, вот и выходит, что заведений потребуется в количестве 3 тысячи. «Сегодня точки TOPGUN открываются на расстоянии двух километров друг от друга, а через год это будет уже километр, но никто не начнёт «проваливаться» по трафику. И когда люди не верят в это или не хотят думать со мной об этом, я сразу даю им от ворот поворот», — говорит предприниматель.

Возражения, что такие услуги все-таки по карману не всем, особенно в нынешней экономической ситуации, Локонцев сразу отмечает: «На любую девушку тратится в месяц пять тысяч — маникюр-педикюр, шугаринги-мугаринги. На мужика нужно максимум 2 000. Просто раньше он тратил эти деньги на выпивку, а теперь будет — на себя. И женщины будут этому только рады».

Рынок барбершопов динамично растёт, однако этот рост не обеспечивается в достаточной мере кадрами. Нехватка профессиональных барберов — самая большая проблема на рынке. TOPGUN готовит мастеров в двух внутренних центрах обучения (академиях), привозит мировых звёзд, которые проводят курсы эксклюзивно для барберов сети. Все мастера «ранжированы» — старший, ведущий, элита. Многие барбершопы не принимают на работу женщин — считается, что это мужская профессия. Но Локонцев это правило для своей сети отменил. Если девушки хорошо стригут — почему нет? Главное, чтобы не садились в клиентские кресла.

Хороших барберов немного, следовательно, зарплаты у них относительно высоки. В лучших салонах TOPGUN они получают до 300 тысяч (мастера работают только на процентах от продаж услуг, от 15% за продажи косметики и до 50% за услуги). Топ-менеджеры у Локонцева, возглавляющие шесть основных отделов в компании, зарабатывают вдвое меньше — 150 тысяч. Причём все топы получают одинаковые деньги. «Чтобы никто не кивал на другой отдел — мол, там больше получают, а работают хуже, — объясняет Локонцев. — Я считаю, что для сотрудников офиса это очень неплохая зарплата. У них ведь не отваливается спина, как у барберов, после того как они 12 человек постригут. Если бы я приехал в Москву несколько лет назад, и мне столько платили, я бы землю копал, двух зайцев в поле загонял бы».

Работоспособность — его главный актив. «Я ни разу в жизни не выпил, даже не закурил, — признаётся предприниматель. — Обычно люди, когда на них всё наваливается, приходят домой и расслабляются, пьют пиво, например. А у меня не было таких перерывов, я всё время «прокачивал» свой мозг, чем-то занимался. Поэтому, наверное, и смог сделать то, о чём другие только мечтают».

Недавно он вернулся из Рима, куда ездил вместе с ведущими барберами TOPGUN — познакомиться и «повысить квалификацию» у итальянцев. Заодно и сам поучился стричь. «У них 24 тысячи салонов красоты, и из них только 7% — классические барбершопы, которые стригут только мужчин. Рынок у них тоже на нуле. У всех по старинке живая запись, нет онлайн-сервисов, приложений, у многих нет сайтов. Да, сервис у них лучше, чем у нас, но стрижём мы на одном уровне с ними», — делится впечатлениями Алексей. Теперь он мечтает прийти и на консервативный, но немного расслабленный европейский рынок и навести там шороху. Интересно ему опробовать TOPGUN и в США. Он уже снял помещение под барбершоп на Манхэттене. Собирается доказать, что русские могут прийти со своим стилем и технологиями и покорить чужой рынок.

БЖ

**УСПЕЙ  
ДО ЛЕТА**  
ПРИБРЕСТИ  
**ФРАНШИЗУ**  
ПО ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ЦЕНЕ

С 1 ИЮНЯ  
ПОВЫШАЕМ  
СТОИМОСТЬ  
ФРАНШИЗЫ  
**1 000 000 ₺**

[topgunfranshiza.ru](http://topgunfranshiza.ru)

8 800 200 44 20

**3**

СТРАНЫ

**25**

ГОРОДОВ

**97**

БАРБЕРШОПОВ

**750**

БАРБЕРОВ

**3 200**

СТРИЖЕК ЕЖЕДНЕВНО



[topgunbarbershop.ru](http://topgunbarbershop.ru)

 [topgun\\_barbershop](https://www.instagram.com/topgun_barbershop)

*Бизнес, приносящий прибыль  
вне зависимости от экономической ситуации*

# В ОЖИДАНИИ РОСТА

По итогам 2016 года совокупный объём кредитного портфеля МСБ показал рекордное снижение на 9%. Данная динамика оказалась даже хуже кризисных 2014 и 2015 годов, когда портфель сократился на 1% и 5% соответственно. Частично такое значительное снижение портфеля могло быть связано с планируемыми Банком России изменениями требований к резервированию ссуд, выданных заёмщикам с признаками отсутствия реальной деятельности (с 50% до 100% по отношению к размеру кредита). Хотя данная мера не была принята, банки могли ужесточать оценку потенциальных и действующих клиентов на предмет реальности их бизнеса и снижать финансирование подозрительных и малопрозрачных компаний.

Несмотря на негативную динамику кредитного портфеля в 2016 году появились признаки стабилизации рынка в связи с замедлением темпов снижения выдаваемых банками кредитов МСБ (см. график 1). Так, если за 2015 год объём предоставленных кредитов МСБ сократился на 28%, то по итогам 2016 года выдачи уменьшились всего на 3%.

В условиях снижения ключевой ставки и развития госпрограммы льготного кредитования МСБ Банки пошли на смягчение ценовых и неценовых условий кредитования: снижали процентные ставки по кредитам, увеличивали минимальную сумму кредита, расширяли продуктовую линейку и упрощали саму процедуру получения ссуды. «Уже с середины прошлого года многие банки

График 1. В 2016 году динамика выдач кредитов МСБ постепенно восстанавливалась



Источник: расчеты RAEX (Эксперт РА) по данным Банка России

В 2016-ом появились признаки стабилизации сегмента кредитования МСБ: темпы сокращения выдач замедлились, объём просрочки перестал расти, в сегмент начали возвращаться крупные банки. В 2017-м мы ожидаем сохранение данных тенденций, что в совокупности с восстановлением экономики позволит зафиксировать рост кредитного портфеля.

увидели первые признаки нормализации ситуации – качество новых кредитов постепенно возвращалось к уровню 2013–2014 годов. Поэтому еще в 2016 году банки работали над упрощением подхода к оценке рисков и процедуре кредитования для того, чтобы вернуться на рынок в текущем году», – говорит Максим Лукьянович, руководитель дирекции малого бизнеса Банк ВТБ (ПАО).

Кроме того, поддержать выдачи в прошедшем году могло дробление крупных кредитов на ссуды нескольким заёмщикам, не имеющим формальных признаков аффилированности с банком, в рамках адаптации банков к введению с 2017 года норматива максимального риска на одного связанного заёмщика / группу связанных заёмщиков (Н25).

Значительное снижение величины кредитного портфеля в 2016 году во многом вызвано более высокой оборачиваемостью ссуд по сравнению с предыдущими периодами. В связи с распространенной в 2015 году практикой пролонгации и рефинансирования выданных кредитов объём задолженности МСБ перед банками не показывал существенного снижения ранее. По нашим оценкам, большая часть ссуд, реструктурированных в 2014–2015 годах, в 2016 году была погашена или списана. В особенности это касается валютных кредитов: по итогам 2016 года задолженность по валютным ссудам сократилась на 48%, что помимо прочего было обусловлено переоценкой активов в иностранной валюте. Без учёта валютных ссуд кредитный портфель сократился бы за 2016 год лишь на 3%.

## КАЧЕСТВО ПОКА НЕ РАДУЕТ

Несмотря на стабилизацию выдач, качество кредитного портфеля в целом остается неудовлетворительным. В 2016 году

доля просроченной задолженности достигала 15%, однако во втором полугодии объём проблемных кредитов стал снижаться. В результате доля просрочки на конец года составила 14,2%, прибавив лишь 0,6 п.п. по сравнению с 01.01.2016.

Объём просроченной задолженности снижался во всех сегментах, однако только кредиты МСБ показали относительный рост проблемности в связи с более существенным снижением величины ссудного портфеля. Доля просроченной задолженности в розничном портфеле снизилась на 0,2 п.п. до 7,9%. Портфель кредитов крупным компаниям также показал скромное уменьшение уровня проблемной задолженности (на 0,1 п.п. до 4,9%).

Невысокое качество кредитного портфеля характерно как для крупных, так и небольших банков (см. график 2). При этом если в 2015 году уровень проблемных кредитов у банков из топ-30 по активам был выше, чем у остальных кредитных организаций, то по итогам 2016 года крупные банки смогли удержать качество портфеля на уровне 01.01.2016 (+0,3 п.п. до 13,3%). Доля просрочки по кредитам остальных банков продолжила увеличиваться, прибавив по итогам года 1,1 п.п. (15,6% на 01.01.2017).

График 2. Качество портфеля небольших банков ухудшилось сильнее, чем у крупных игроков



График 3. В 2016 году крупные банки смогли сохранить объем кредитного портфеля



Источник: расчеты RAEX (Эксперт РА) по данным Банка России

## ТОП-30 ВЕРНУЛИСЬ

Рынок мог бы показать и более существенное снижение, если бы не 30 крупнейших банков по активам, которые в 2016 году восстановили свои позиции по доле в совокупных выдачах. В 2014-2015 гг. банки из топ-30 по активам переориентировались на кредитование крупного бизнеса в связи с возросшими кредитными рисками сегмента МСБ, в результате чего по итогам 2015 года небольшие и средние банки формировали более половины объема выданных кредитов МСБ. Однако за 2016 год объем кредитов, предоставленных банками из топ-30 по активам, увеличился на 19% (против -33% за 2015), тогда как остальные участники продолжили показывать негативную динамику и сократили кредитование на 22% (-24% за 2015 год). В результате доля крупных игроков в общей величине выданных кредитов за 2016 год выросла до 57%. Такой уровень концентрации рынка на банках из топ-30 является максимальным с начала публикации Банком России соответствующей статистики (01.04.2009). Ранее этот показатель не превышал 52,3% (за 2013 год).

Несмотря на увеличение объема выдач, ключевые игроки не смогли нарастить кредитный портфель МСБ по итогам 2016 года.

Величина портфеля кредитов, предоставленных банками из топ-30 по активам, снизилась за год на 3% до 2,6 трлн руб. (см. график 3). Без учёта крупных банков ссудный портфель сократился на 15% до 1,81 трлн руб. – минимальный размер задолженности МСБ перед средними и небольшими банками с 2013 года (1,86 трлн руб. на 01.04.2013).

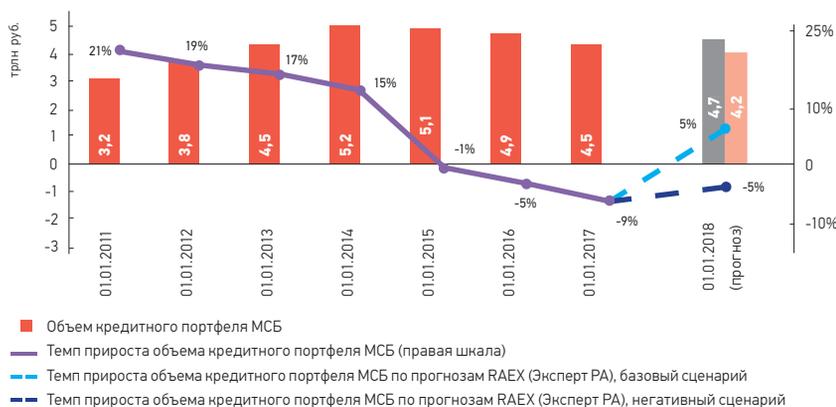
В рейтинге банков по объёму кредитного портфеля МСБ на 01.01.2017 лидирующую позицию устойчиво занимает Сбербанк (см. таблицу 1). На второй строчке расположился Россельхозбанк, не принимавший участия в прошлогоднем исследовании. В результате ВТБ 24 и МИНБанк спустились на одну позицию вниз. По сравнению с 01.01.2016 в топ-10 рейтинга вошли Московский кредитный банк и Бинбанк, показавшие наибольшие темпы прироста ссудного портфеля МСБ (+112% и +38% соответственно) среди банков из топ-30 по активам. Промсвязьбанк опустился на две позиции вниз и замкнул десятку лидеров, сократив объём кредитного портфеля на 10% за 2016 год.

## ИНВЕСТИРУЕМ ПОНЕМНОГУ

В условиях сохранения высокого уровня просрочки банки в большинстве случаев отказывались предоставлять кредиты на длительный срок. Да и сами представители малого и среднего бизнеса пока не ощутили существенного улучшения своей платёжеспособности и были не готовы реализовывать долгосрочные, в том числе инвестиционные, проекты. В результате в срочной структуре выданных в 2016 году кредитов не произошло существенных изменений. По-прежнему более 65% кредитов было предоставлено на срок до 1 года. Доля ссуд, выданных на срок свыше трёх лет, незначительно увеличилась, прибавив за год 2 п.п. и составила 13%.

Рост доли долгосрочных ссуд пришёлся на второе полугодие 2016 года, когда снижение ключевой ставки Банка России привело к уменьшению стоимости заёмных ресурсов для бизнеса. Кроме того, данная динамика была в большей степени обеспечена активностью крупных игроков: в 2016 году банки из топ-30 по активам выдали 18% ссуд на срок до 3 лет (против 16% годом ранее). Тем не менее значительное изменение срочной структуры выданных МСБ кредитов в перспективе 1-2 лет маловероятно. «Мы видим большие проблемы с инвестиционными кредитами – причём с обеих сторон. Банки не могут выдавать «длинные» деньги из-за регулятивных рисков, а предпринимателям не всегда хватает квалификации распланировать в пяти – семилетней перспективе свою деятельность. Удивительно, но в нашей статистике мы увидели удвоение дефолтности, как только срок кредита начинает превышать определённый рубеж», – отмечает исполнительный директор Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы Антон Купринов.

График 4. По базовому прогнозу кредиты МСБ вырастут на 5% в 2017 году



Источник: расчеты и прогноз RAEX (Эксперт РА) по данным Банка России

Таблица 1. ТОП-10 банков по величине кредитного портфеля МСБ на 01.01.2017<sup>1</sup>

Место в рейтинге	Наименование банка		Рег. номер	Объём кредитного портфеля МСБ, млн руб.		Темп прироста кредитного портфеля МСБ за период с 01.01.2016 по 01.01.2017, %
	на 01.01.17	на 01.01.16		на 01.01.17	на 01.01.16	
1	1	ПАО «Сбербанк»	1481	961 604	993 818	-3
2	-	АО «Россельхозбанк»	3349	505 451	584 180	-13
3	2	«ВТБ 24» (ПАО)	1623	176 316	144 334	22
4	3	ПАО «МинБанк»	912	85 955	89 619	-4
5	5	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	436	63 807	66 253	-4
6	6	ПАО «АК БАРС БАНК»	2590	50 498	50 521	0
7	7	«ТКБ БАНК» (ПАО)	2210	45 877	48 313	-5
8	14	ПАО «БИНБАНК»	323	44 044	31 838	38
9	19	ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	1978	42 851	20 260	112
10	8	ПАО «Промсвязьбанк»	3251	41 770	46 639	-10

Источник: RAEX (Эксперт РА), по данным анкетирования банков

## НА ПОРОГЕ РОСТА

Динамика рынка кредитования МСБ в 2017 году будет определяться активностью крупных банков, темпами восстановления экономики, а также уровнем налоговой и административной нагрузки, которая оказывает значительное давление на рентабельность небольших компаний.

Способствовать росту рынка будет снижение ключевой ставки Банка России, расширение программы стимулирования кредитования МСБ «Шесть с половиной» в части уменьшения минимальной суммы кредита и расширения списка приоритетных отраслей, а также развитие Национальной гарантийной системы. Ожидаемое изменение критериев для применения пониженного коэффициента риска по кредитам МСБ при расчете нормативов достаточности собственных средств позволит увеличить банками финансирование малых и средних предпринимателей, не оказывая давления на капитал банков.

По-прежнему сдерживать финансирование малого и среднего бизнеса будет высокий уровень просроченной задолженности.

Особенно это относится к небольшим банкам. В условиях активизации крупнейших банков качественные заёмщики будут делать выбор в пользу кредитных организаций из топ-30 по активам в связи с более выгодными ценовыми условиями, что приведёт к сохранению разрыва между долями просрочки в кредитных портфелях крупных участников и прочих банков.

Базовый прогноз предполагает среднегодовую цену на нефть марки Brent в 50 долларов США за баррель, замедление инфляции до 4,5-5% и снижение ключевой ставки на 1-1,5 п.п. Объём просроченной задолженности будет снижаться, в том числе вследствие списания проблемных кредитов, но сохранится на высоком уровне (12-13% по отношению к портфелю). В результате размер кредитного портфеля покажет рост на 5% до 4,7 трлн руб. (см график 4). По нашим оценкам, вероятность реализации базового прогноза составляет порядка 70%.

В негативном прогнозе мы исходим из снижения среднегодовой цены на нефть до 40 долларов за баррель, что приведет к росту инфляции до 7-8% и сохранению ключевой ставки на уровне 10% либо её повышению. В случае реализации негативного сценария просроченная задолженность может вырасти до 16% портфеля, а объём выдач продолжит сокращаться. В результате величина кредитного портфеля снизится на 5% до 4,2 трлн руб.

<sup>1</sup> ПАО «Сбербанк» не проводило пересчет размера кредитного портфеля на 01.01.16 по критериям отнесения лица к субъекту МСБ, действующим с июля 2015-го, в связи с этим агентство обращает внимание на неполную сопоставимость данных. Ряд участников исследования уточнил расчёт кредитного портфеля на 01.01.16 по новым критериям, в связи с чем данные на конец 2015 года могут отличаться от данных, опубликованных в рамках предыдущих исследований.

# МЕНТОРСКИЙ ТОН

Наставничество в бизнесе (менторство) — редкое для России явление, совсем мало предпринимателей знают о том, что это и чем может быть полезно для бизнеса. Попробуем разобраться — кто такие менторы, и зачем крупные предприниматели помогают молодым.

**М**енторы в программах наставничества — это опытные бизнесмены, которые могут поделиться своими знаниями с владельцами небольших компаний, чтобы помочь им вырасти.

Как работает программа? Основная задача менторской поддержки — это помощь в решении имеющихся вопросов, которые мешают в развитии наставляемого. Как правило ментор уже сталкивался с этими задачами и имеет проверенные методы их решения. Например, у проекта были сложности с мотивацией персонала и формированием команды. У ментора 100 сотрудников, у наставляемого — 5. Ментор в процессе работы испробовал все существующие методики управления персоналом и выбрал оптимальную, которая даёт наилучший результат. Ментор рассказывает о своем опыте, о том, какие действия какие результаты дают и проект понимает, что стоит делать, а что нет. Ментор всегда подбирается профильный, чтобы его рекомендации были применимы к бизнесу наставляемого.

Таким образом, ментор экономит проекту месяцы работы, которые могли бы уйти на эксперименты с созданием системы мотивации. Таким образом, молодой бизнесмен быстро решает вопросы проверенными методами, может уделять больше внимания продажам и развитию, увеличивает выручку и быстрее развивается. Так работает менторская программа. При этом формат взаимодействия может быть разным. Например, часто используется вариант, когда ментор регулярно встречается с проектом в течение нескольких месяцев. Это классический вариант, но здесь возникает сложность — крупные бизнесмены люди занятые, и регулярно уделять внимание чужому проекту не у всех получается. Мы заметили эту тенденцию и подкорректировали формат.

В нашей программе «Новый бизнес» проект и ментор встречаются один раз и обсуждают все ключевые вопросы. Как показала практика, молодой бизнесмен за одну встречу решает все вопросы, накопившиеся за несколько месяцев. А если есть необходимость последующих контактов с ментором, то это происходит через электронную почту или скайп. В нашей программе менторами выступают бизнесмены с оборотом от 1 миллиарда рублей, а наставляемые — это компании с выручкой от 10 миллионов, имеющие отлаженную бизнес-модель и задачи по развитию. Именно с вопросами развития помогают менторы.



## ИННА ЧИГАРЁВА

руководитель проекта «Новый бизнес» Ассоциации молодых предпринимателей России

Крупный бизнесмен, по сути, находится на несколько лет впереди молодого. То есть его советы — это прогноз всего что наставляемому еще предстоит. Ментор сразу предупреждает об опасных моментах и подсказывает как их обойти — на чём стоит сосредоточиться на данный момент, чтобы в будущем не возникло убытков. Менторы буквально за час меняют взгляды молодых предпринимателей, позволяют им увидеть свой бизнес, свою отрасль под другим углом и принимать решения в соответствии с более масштабным видением.

Например, предприниматель считает, что ему нужно провести масштабную рекламную кампанию продукта для кратного увеличения продаж. А ментор обращает внимание предпринимателя на глобальное изменение рынка — анализ продаж за последний год показал, что многомиллионные вложения в рекламу дали гораздо меньший результат, чем небольшое снижение цены продукта. Таким образом, проект смог сэкономить крупную сумму маркетингового бюджета и правильно распределить эти деньги на скидки, маркетинговые акции — то есть снижение стоимости для конечного потребителя.

Часто возникает вопрос — а зачем это нужно крупному предпринимателю? На примере наших менторов хочу сказать, что, в первую очередь, это искреннее желание помочь. Люди создавшие крупные компании, имеющие созидательное мышление понимают, что ведение бизнеса — серьёзное испытание, и готовы делиться своими знаниями с молодыми предпринимателями, чтобы помочь избежать ошибок.

В целом, общение всегда проходит очень оживлённо — обмен идеями, взглядами, рассказ примеров из практики, обсуждение плана действий. Для того, чтобы коммуникация была продуктивной, очень важно правильно подобрать ментора для проекта, и у нас в программе предварительно проводится серьёзная подготовительная работа.

Иногда менторство сравнивают с консалтингом, но эти два понятия кардинально отличаются. Порой возникают ситуации, когда консультанты, не имеющие опыта собственного бизнеса, позиционируются, как менторы. Менторство — это практические советы от собственника бизнеса, консалтинг — это передача теоретических знаний эксперта-консультанта. То есть, взгляд изнутри бизнеса и снаружи — эти подходы существенно отличаются.

Институт менторства в России находится на стадии зарождения, но уже сейчас понятно, что это очень эффективный метод помощи в развитии малых компаний. Мы развиваем это направление, чтобы предприниматели со всей страны могли получить поддержку от более опытных коллег.

Mentors.nb-ampr.ru

БЖ

# БЕССТРАШНЫЙ ПРЕДПРИНИ- МАТЕЛЬ

НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

Серийный инвестор, долларовый миллионер, гуру электронной коммерции, да и просто улыбчивый и открытый собеседник Оскар Хартманн — явление в российском бизнесе неординарное. Запуская стартап за стартапом, самым известным и успешным из которых остается KupiVIP.ru, он много времени также уделяет некоммерческим проектам по развитию предпринимательства в стране. «Бизнес-журнал» поговорил с бизнесменом о его последних деловых начинаниях, способах сохранить и приумножить личный капитал и об идеях Хартманна по удвоению экономики России.

## МЫСЛИТЬ ВДОЛГУЮ

— Оскар, вы являетесь основателем и соучредителем около двадцати проектов, таких как CarPrice, CarFix, «Заодно», Sapato.ru, Aktivio, ShoppingLive. А если посчитать ещё и проинвестированные вами проекты, число, пожалуй, достигнет полусотни. При этом вы совсем молоды, вам ещё нет 35... Как вы всё успеваете, как справляетесь с множеством задач?

— Прежде всего, я хорошо структурирую все свои бизнес-активности внутри семейного холдинга. Каждый проект оформлен в отдельное юридическое лицо, им занимается отдельная команда. Вы можете подумать, что моя задача — эту команду подобрать, но это не совсем так. Моя задача — найти партнёра, который будет хорошо разбираться в данной специфике, и которому я буду доверять. В одиночку бы я просто не справился, поэтому во всех проектах я работаю с партнёрами, акционерами с такими же правами, как у меня. Эти люди переживают за проект не меньше моего. Ведь делегировать полномочия проще простого. А вот делегировать ответственность за успех значительно сложнее.

За последние десять лет я провёл более десяти тысяч встреч. Рано или поздно ты обучаешься быстро выделять людей, которые имеют схожие взгляды на ведение бизнеса, близкую тебе траекторию движения по жизни. С такими людьми хочется идти плечом к плечу на протяжении долгих лет: вместе строить бизнес, расти, богатеть, терять деньги на неудачных проектах. В этом моё существенное отличие от других российских бизнесменов: я привык работать с людьми вдолгую. В российском бизнесе очень часто происходят акционерные конфликты, партнёры ругаются. Со мной такого, к счастью, ни разу не случилось. Аргументы у партнёров в этих случаях очень поверхностные, продиктованные не стратегическим, а тактическим мышлением: «Я сделал больше, чем ты», «Я принес сделку, а ты нет». На самом деле это не имеет значения: один год ты работаешь лучше, другой — твой партнёр. Важно то, что вы строите что-то вместе в долгосрочной перспективе. Такой подход позволяет мне сходиться с людьми совсем другого уровня: намного более успешными, чем я, с богатым опытом, в том числе и неудач. Мне нравится работать со зрелыми людьми.

И я до сих пор поддерживаю связь со всеми деловыми партнёрами, с которыми когда-либо доводилось работать. Даже если у нас нет совместных проектов, мы стараемся встречаться, дружить, проводить время вместе.

— Год назад в медиасреде разошлись слухи, что вы занимаетесь своим последним проектом. Но, судя по вашей активности, до отдыха ещё далеко?

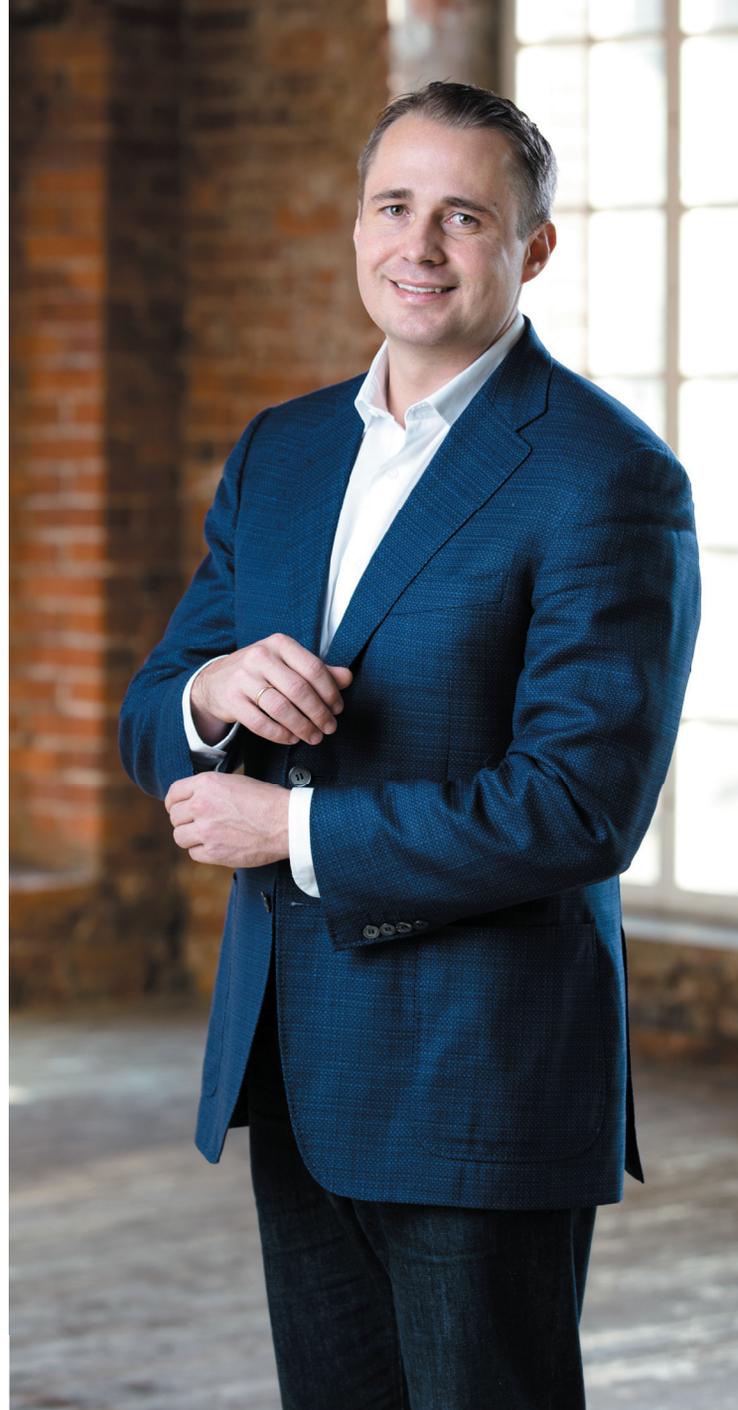
— Я ни в коем случае не планирую останавливаться. В России огромный простор для реализации новых идей и роста. Жить для меня — это строить, создавать. Даже если я настроился сфокусироваться на одном проекте, я не могу упустить возможности заняться чем-то интересным помимо него. Поток энергии невозможно сдержать. Так, например, произошло с моим проектом CarFix — сервисом ремонта машин по фиксированной цене. Однажды за три месяца мне пришлось семь раз воспользоваться услугами ремонта автомобиля. Все водители знают, насколько дорогие автосервисы в России, и насколько неровный уровень обслуживания и выполнения работ на них. А если я сталкиваюсь с чем-то, что обустроено плохо, мне хочется взять всё в свои руки и сделать хорошо. Я просто не могу остаться равнодушным! Я пытался задушить в себе идею CarFix десять раз, но в конечном счёте всё равно запустил этот бизнес. Клиентам заранее озвучивают цену на запчасти, материалы и работы, они выбирают ближайший аккредитованный ремонтный центр и не сталкиваются с неприятными «сюрпризами» в виде дополнительных расходов. Стартап уже привлек более \$5 млн инвестиций и заключил соглашения с 200 сервисными центрами Москвы.

## АЗБУКА БОГАТСТВА

— А как родился ваш новый проект Aktivio?

— Проблемы с персональными финансами в России ещё более серьёзные, чем с автосервисами. В экономику за последние двадцать лет влили огромное количество денег, но конвертировались они по большей части неэффективно. Домохозяйств, которым удалось создать себе безопасные портфели инвестиций — базу для будущего роста, — ничтожно мало. Как богатеет россиянин? Он скупает загородные дома, виллы за границей, картины, скульптуры, предметы роскоши. В «тучные» 2000-е почему-то все думали, что экономический подъём будет вечным, а доходы дальше будут лишь расти. Поэтому окружали себя вещами, недвижимостью — проще говоря, балластом, который впоследствии не приносил никакой прибыли, а одни лишь убытки. В России процветает культура создания для себя пассивного расхода. Это те активы, которые лишь тянут карман, а выгода от обладания ими несоизмерима с потерями. Если взять обычную семью среднего класса, у неё гигантское количество ежемесячных фиксированных выплат: квартира, дача, несколько машин. Чем обеспеченнее человек, тем больше у него таких расходов — я знаю людей, у которых по три загородных дома, и все они требуют денег на поддержание! У меня куча друзей, у которых по всему миру стоят яхты, и они платят каждый год сумасшедшие деньги за парковку — до 100 тысяч долларов. Многие из них не видели свою лодку по два года, потому что слишком заняты из-за кризиса, чтобы отдыхать. Им приходится больше зарабатывать, чтобы расплатиться за все свои «активы», которыми они даже не пользуются. Это нонсенс!

Сейчас в мире приживается совершенно иная парадигма мышления, основанная на концепции shared economy и принципе «пользуйся, а не владей». Я думаю, мы уже никогда не



Когда мне было 18 лет, я прилетел в Россию в отпуск и пошел в фитнес-центр. В бассейне я увидел девушку невероятной красоты — и слишком оробел. Я не очень хорошо говорил по-русски и был довольно неуверен в себе. Но я все же переборол страх и познакомился с ней. Мы женаты уже десять лет, у нас трое детей.

вернёмся к прежним методам управления деньгами. Об этом, в частности, подробно рассказывается в книге Энтони Роббинса «Деньги. Мастер игры. Семь шагов к финансовой свободе». Автор описывает, как можно создавать пассивный доход, начиная с раннего возраста. Представьте, что каждый месяц вы начинаете не с неоплаченных счетов, по которым вам надо рассчитаться и на которые надо заработать. А с того, что на ваш банковский счёт падает определенная сумма — доход от ваших инвестиций. Эти деньги уходят на поддержание вашего текущего образа жизни и защищают ваш капитал от инфляции. А пассивные расходы ваша семья не создает вообще: если хочет поехать за город — снимает дом, арендует снегоходы, баню. Если нужен вертолёт — вы его заказываете, а не покупаете и не ставите в гараж, чтобы использовать от силы несколько раз в год.

Проблема в том, что почти все инструменты получения пассивного дохода, которые описаны в книге Энтони Роббинса, в России недоступны. Они попросту не существуют. Когда ты отдаёшь деньги кому-то в управление, часто возникают конфликты интересов. Другие люди за тебя решают, что покупать и продавать. Поэтому я и создал проект Aktivio. Это первая в России краудинвестиционная платформа для коммерческой недвижимости. Вы можете совместно с множеством других людей купить долю в конкретном объекте и получать затем часть арендного дохода. При этом можно вложить очень маленькую сумму, приобретя, например, всего один квадратный метр. Другими словами, можно начать формировать пассивный доход в 10-13% годовых даже на небольших инвестициях. Такой подход даёт сразу несколько преимуществ: низкая цена входа, повышенная ликвидность (часть своего портфеля можно быстро продать), распределённые риски и низкая стоимость управления.

**Рано или поздно ты обучаешься быстро выделять людей, которые имеют схожие взгляды на ведение бизнеса, близкую тебе траекторию движения по жизни. С такими людьми хочется идти плечом к плечу на протяжении долгих лет: вместе строить бизнес, расти, богатеть, терять деньги на неудачных проектах.**

— Почему вам вообще безразлично, как относится к своим финансам средний класс в России?

— Если обратить внимание на филантропические организации в США и Европе, такие как Ewing Marion Kauffman Foundation, на результаты крупных научных исследований по бихевиористике, можно сделать интересный вывод. Поведение людей принципиально меняется, когда они достигают экономической независимости и финансовой свободы. Когда в обществе накапливается критическая масса людей, которые обеспечили себе безопасность и определённую в будущем, начинают раскрываться все положительные человеческие качества и черты. Люди занимаются личностным ростом, становятся более забот-

ливыми, щедрыми, добрыми, отдают себя другим. Например, уровень вовлеченности в волонтерские движения прямо зависит от уровня богатства общества: чем выше благосостояние, тем чаще люди готовы работать бесплатно. Представьте, что все деньги, которые сейчас аккумулируются в виллах, яхтах и замках, начали бы вращаться в экономике и приносить пассивные доходы. Люди начали бы работать на благо своей семьи и других людей, для всеобщей радости и счастья. Поэтому я считаю Aktivio своим самым амбициозным проектом — ведь он направлен на создание лучшего, благополучного общества.

Когда я только приехал в Россию, то с удивлением следил за местными коррупционными скандалами. Есть успешный чиновник, который уже сколотил солидный капитал, — зачем ему взятка в миллион долларов? Но если человеку нужно несколько миллионов в год просто для того, чтобы погасить свои пассивные расходы, он начнёт изворачиваться. На него оказывается огромное психологическое давление, ему просто нужно заработать деньги — любым способом. Моя мечта — сделать так, чтобы финансы стали инструментом для счастливой жизни, а не источником стресса. Этого удастся достичь, если вы владеете потоками пассивного дохода, а всем остальным пользуетесь *on demand*, по потребности. Зачем вам несколько домов и несколько машин, если вы не можете спать более чем в одном месте и пользуетесь автомобилем два-три часа в день? Двадцать лет назад выбор был невелик: либо ты владеешь вертолётком, либо совсем им не пользуешься. Либо у тебя есть дачный коттедж, либо ты никогда не поедешь за город. Но сейчас можно взять в аренду что угодно. Хочется в лес, на речку? Апартаменты в лучшем эко-отеле Подмосковья на выходные обойдутся в 80 тыс. рублей. Хочется прокатиться на «Майбахе»? Звоните, заказываете и спокойно доезжаете до центра Москвы за 2500 тысячи рублей.

Мне кажется, уже через несколько лет все поймут, что владеть — это ненормально. И кризис эти перемены в головах лишь подстегивает. Уже сегодня в Подмосковье, по неофициальным данным, на продажу выставлено около 100 тысяч домов. Люди не готовы тратить деньги на обслуживание этого балласта. Раньше люди покупали недвижимость и предметы роскоши, чтобы показать свой статус. А сейчас приоритеты меняются: если ты пробежал триатлон за хорошее время, это может цениться в бизнес-среде выше, чем если ты купил дорогую вещь.

## ОБЩЕСТВО СВОБОДНЫХ ЛЮДЕЙ

— Ваши некоммерческие программы, запущенные совместно с фондом Игоря Рыбакова, направлены на ту же цель — создать общество экономически свободных людей?

— Не просто экономически свободных, но чувствующих себя в безопасности и верящих в завтрашний день. Этого невозможно добиться без развития частного бизнеса в стране. В любой передовой экономике доля частного бизнеса существенно выше, чем в России. По моим подсчетам для того, чтобы удвоить экономику России в следующие двадцать лет, стране необходимы полтора миллиона предпринимателей. Доказано многократно: для роста нужна экономика знаний и множество инициативных людей, готовых делать что-то новое. На самом деле государство делает фантастическую работу для развития частного бизнеса: выстраивает инфраструктуру, принимает законы, реализует разнообразные программы поддержки, создает институты развития, такие как «Корпорация МСП» и другие. В России открыть стартап и добиться его роста намного проще, чем, скажем, в Японии. А по вложениям в развитие

предпринимательства Россия вообще лидер в Европе. Но почему экосистема создана, а люди в нее не идут?

Помимо государственного участия, необходима частная инициатива: разнообразные некоммерческие организации со стоящими за ними предпринимателями с реальным бизнес-опытом. Только они могут научить других тому, что знают сами. В России две главные причины, по которым люди не идут в бизнес: страх и неуверенность в себе. Люди боятся решиться на что-то новое. Они боятся не только провала, но и у успеха, любых изменений. Они не хотят выходить из своей зоны комфорта — гораздо охотнее они встраиваются в уже существующую структуру наёмными работниками в надежде на то, что им перепадет больше, чем они заслуживают. К тому же россияне очень инертны и привыкли жить так, как жили раньше. Этим объясняется даже то, что в семьях родителей-предпринимателей дети часто идут по пути создания бизнеса: действует та же сила инерции. Чтобы изменить консервативный взгляд на вещи, нужны общественные организации, действующие на филантропических началах. Это долгосрочные программы, которые работают на перспективу 25-50 лет, на несколько поколений вперед.

— Чем конкретно занимается ваш «Фонд русской экономики», программа «Преактум» и другие некоммерческие проекты?

— Это лидерские программы, которые направлены на поддержку и воспитание талантливых школьников, студентов, начинающих предпринимателей. Например, в рамках «Преактума» на базе российских университетов собираются проектные команды, участники которых реализуют ту или иную идею — коммерческой или социальной направленности. Они развивают навыки работы в команде, деловые и лидерские качества, напрямую соприкасаются с рынком и осваивают азы предпринимательства. Проекты участвуют в ежегодных конкурсах. В роли консультантов, менторов, членов жюри выступают представители бизнес-сообщества, топ-менеджеры ведущих российских компаний. Таким образом участники программ получают первый практический опыт построения бизнеса, а также реальный шанс на то, чтобы начать свою карьеру в роли предпринимателя.

Мы специально работаем со школьниками, студентами — совсем молодыми ребятами, которым нужно потренироваться на небольших безрисковых проектах, прежде чем взяться за что-то серьезное. Давно известно: если вы хотите научиться выступать публично, вам стоит начать с тренировки перед зеркалом, затем перед мамой, потом перед небольшой аудиторией. Когда вы сможете свободно выступать перед аудиторией в 20, 50, 100, 500 человек, то потом вам не будет страшно идти на сцену в Лужники. Привычка должна формироваться с ранних лет. Наши программы нацелены на то, чтобы как можно большее количество людей с потенциалом смогли придумать идею и сделать её реальностью. В США, к примеру, ежегодно проводится Lemon Day — день, когда любой желающий может сварить лимонад и продать его на улицах. Из таких мелочей формируется среда, в которой не страшно заниматься бизнесом. Почему я уже в 18 лет смог создать свою первую компанию — интернет-магазин по продаже спортивного питания? Потому что уже в 12 лет я организовал микробизнес: разносил по подписке газеты и журналы.

— А вы лично совсем не боитесь неудач?

— Конечно, за каждый провал мне по-прежнему очень обидно. Чем богаче твой опыт, тем не становится менее больно падать. Но зато ты начинаешь понимать, что неудачи ничего не значат. В середине 2012 года у меня одна за другой обанкроти-

лись шесть компаний подряд, я потерял несколько миллионов долларов. Тогда я думал, что это конец, из ямы я уже не выберусь. Но во мне неудача мобилизовала такую энергию, что в конечном счете, как я сейчас понимаю, то был самый креативный период в моей жизни. Благодаря ему родились мои теперешние любимые проекты — CarPrice, CarFix, «Заодно», Aktivio. Сейчас мы готовим к запуску образовательный проект с рабочим названием «Феникс». Он создан специально для того, чтобы показать: практически все предприниматели в своей жизни сталкивались с крутыми неудачами. Просто о них не принято говорить. Внутри Google за последние 10 лет похоронено около тысячи разных проектов. Нужно понять: провал — это нормально, это повод

В «тучные» 2000-е почему-то все думали, что экономический подъём будет вечным, а доходы дальше будут лишь расти. Поэтому окружали себя вещами, недвижимостью — проще говоря, балластом, который впоследствии не приносил никакой прибыли, а одни лишь убытки. Это те активы, которые лишь тянут карман, а выгода от обладания ими несоизмерима с потерями.

к тому, чтобы работать ещё лучше и прилежнее каждый день.

Когда мне было 18 лет, я прилетел в Россию в отпуск и пошел в фитнес-центр. В бассейне я увидел девушку невероятной красоты — и слишком оробел, чтобы завязать с ней разговор. Я не очень хорошо говорил по-русски и был довольно неуверен в себе. Мой мозг придумал тысячу причин, оправдывающих мою безынициативность. Но я все же переборол страх и познакомился с ней. Мы женаты уже десять лет, у нас трое детей. То же самое в предпринимательстве. Люди говорят себе: прогнозы по ВВП на следующий год не очень хорошие, банкиры уверяют в том, что доступ к финансированию будет затруднён... Всё это лишь отговорки. Мозг изыскивает способы не начинать бизнес только потому, что не хочет признаваться сам себе в страхе. А ведь люди обычно в конце жизни в первую очередь жалеют именно о несделанном.

В России почему-то люди подолгу готовят себя к своему «звёздному часу» — как будто у них всего один-единственный шанс на реализацию, после которого либо успех, либо провал. А это не так, шансов множество! Я часто обращаю внимание на тех, кто вместо того, чтобы начать бизнес, идёт получать третье высшее образование. Ведь это куда менее рискованно. Но нужно понимать, что нельзя готовить себя слишком долго. Нельзя вечно ходить на вокал — рано или поздно нужно взять и выйти на сцену.

Записала Наталья Югринова

# ДАТСКОЕ ЧУДО

СЕРГЕЙ ГОЛУБИЦКИЙ

20 марта 2017 года мир облетела благая весть: Дания выплатила последний транш в полтора миллиарда долларов и впервые за 260 лет полностью погасила свой суверенный долг в иностранной валюте.

**В** 1757 году Датское королевство нарушило священные принципы меркантилизма<sup>1</sup> и пополнила опустевшую казну талерами и гульденами, одолженными у гамбургских и амстердамских купцов, и с тех пор больше не могла избавиться от неприятной зависимости.

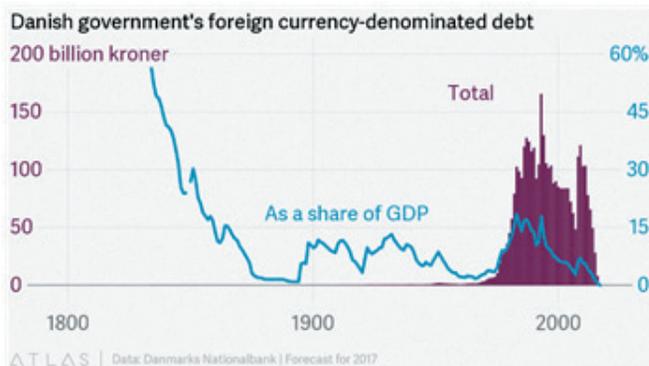
Может показаться, что суверенный долг, номинированный в иностранной валюте, ущемляет лишь национальные амбиции: обидно, мол, задолжать соседу, да ещё и его деньгами. Однако у стремления как можно скорее избавиться от подобной зависимости всегда было и рациональное зерно: ведь собственные деньги всегда можно подчеканить тайком ради своевременного погашения долга, а вот чужая монета лишена столь приятной палочки-выручалочки. Достаточно посмотреть, с каким олимпийским спокойствием Соединённые Штаты взирают на 19 триллионов долларов собственного национального долга, чтобы догадаться: родной печатный станок сердце греет!<sup>2</sup>

**1** Форма экономического протекционизма, общепринятая в европейских государствах в период с XV по XIX в.в. Меркантилизм предусматривал высокие импортные пошлины, субсидирование национального производства, запрет на внешние заимствования и проч.

**2** Из 19 триллионов долларов совокупных долговых обязательств США кредиты, номинированные в иностранной валюте, составляют менее 1 триллиона!

График суверенного долга Дании, номинированного в иностранной валюте, не оставляет сомнений в том, что страна при малейшей возможности стремилась избавиться от этой зависимости. В 90-е годы XIX века Дания вплотную подошла к цели, снизив долговое бремя до 1 % от ВВП, однако, как назло, процентные ставки в Европе упали до исторического минимума, датское правительство не убереглось от соблазна и возобновило кредитование в иностранной валюте для финансирования строительства новых железных дорог.

Почему погашение Данией долговых обязательств в иностранной валюте подаётся в мировой прессе как сенса-



ция? В конце концов, Дания не единственная страна в мире, добившаяся подобного результата. У её соседей — Норвегии и Германии — также нет задолженности в иностранной валюте. Существует, однако, ряд обстоятельств, которые делают достижение Дании уникальным.

Германия находится в еврозоне, и другие члены Евросоюза естественным образом выступают главными торговыми партнёрами Берлина. В подобных условиях избавиться от долговых обязательств, номинированных в швейцарских франках, американских долларах и британских фунтах, гораздо проще, чем Дании, львиная доля экспорта которой приходится на ЕС и Великобританию.

Обменный курс национальной валюты Норвегии — кроны — пребывает в свободном плавании и в основном зависит лишь от мировых цен на нефть<sup>3</sup>, тогда как датская крона с 1 января 1999 года жёстко привязана к евро в соотношении 7,46038:1 и вольна перемещаться в узком коридоре (не более 1%). Подобный «пеггинг» требует от датского правительства постоянного наличия свободных резервов в евро для того, чтобы в случае необходимости удерживать курс национальной валюты в заданном коридоре. В таких условиях решение Дании отказаться от кредитования в иностранной валюте выглядит довольно рискованным.

Есть, наконец, и ещё одно обстоятельство, делающее погашение датских инвалютных долгов уникальным. За последние 10 лет зафиксирован беспрецедентный рост долговых обязательств у большинства стран мира. Даже если абстрагироваться от долговых «рекордсменов» (Япония — 253 % от ВВП, Греция — 162 %, Украина — 158 %, Евросоюз — 125 %, США — 115% и т.д.), невозможно проигнорировать динамику, поскольку только она и позволяет объективно оценивать ту или иную задолженность.

Так, по статистике McKinsey Global Institute, суверенный долг 47 стран, лидирующих по размеру уже существовавшей ранее задолженности, вырос со 142 триллионов долларов в 2007 году до 199 триллионов в 2014 (на 40% за 7 лет!). За тот же период общий размер мирового долга повысился с 269% от суммарного ВВП до 286%.

Подобная динамика не может не вызывать тревогу, поскольку принято считать, что в эти же самые годы в мировой экономике происходил «делеведредж» — массовое снижение заёмных средств.

Поразительно, однако, не столько избавление Дании от неподконтрольных инвалютных долгов в момент, когда весь мир движется в прямо противоположном направлении, а социальные и экономические последствия этого шага внутри самой скандинавской страны!

Дело в том, что резкое сокращение (тем более полная ликвидация!) внешней суверенной долговой зависимости почти всегда в истории сопровождалось катастрофой и для национальной экономики, и для качества жизни граждан страны, рискнувшей провести этот сомнительный эксперимент.

Самый одиозный пример — социалистическая Румыния, которая сначала набрала в 70-е годы прошлого века огромные долги в твёрдой валюте для финансирования мегаломанных проектов диктатора Николае Чаушеску, а

затем, в 80-е годы, по прихоти того же диктатора решила эти долги целиком вернуть. В результате не только закупки товаров за рубежом прекратились, но и весь внутренний продукт экспортировался, а выручка за него целиком шла на погашение суверенного долга. Для жителей Румынии ситуация обернулась геноцидом, поэтому неудивительно, что Чаушеску стал единственным диктатором Восточной Европы, чью жизнь оборвала автоматная очередь.

Менее одиозный, но всё же печальный пример — современная Россия, которая с гордостью демонстрирует миру суверенный долг на уровне 8% (меньше только у Кувейта, Ирана, Саудовской Аравии и Брунея) при том, что состояние национальной экономики и — главное! — уровень жизни населения вызывают лишь сочувствие.

Тем поразительнее фон, на котором Датское королевство ликвидировало свой суверенный инвалютный долг<sup>4</sup>:

- согласно отчёту World Happiness Report, публикуемому ООН и учитывающему такие показатели, как реальный доход на душу населения, уровень социальной защиты и поддержки, продолжительность жизни, качество медицинского обслуживания, свободу жизненного выбора и состояние коррупции, граждане Дании из года в год делят со своими соседями норвежцами первое место в рейтинге самых счастливых жителей планеты;
- уровень безработицы в два раза ниже, чем средний по Европе;
- самый низкий в мире показатель социального равенства;
- самый низкий в мире уровень коррупции;
- первое место в рейтинге Мирового банка Ease of Doing Business (лёгкость ведения бизнеса);
- высший суверенный кредитный рейтинг (помимо Дании, рейтинг AAA есть ещё только у 10 стран: Австралии, Канады, Германии, Гонконга, Лихтенштейна, Голландии, Норвегии, Сингапура, Швеции, Швейцарии).

Согласитесь, феноменальные достижения для страны, решившей покончить с внешними долговыми заимствованиями. Однако и это ещё не всё. Вернее даже не самое главное. В конце концов, если объективно сравнить экономические и социальные достижения Дании с другими передовыми странами, то ничего сверхъестественного и из ряда вон выходящего мы не обнаружим. И Швейцария, и Норвегия, и Швеция, и Финляндия, и Сингапур, и даже Германия с Италией с лёгкостью выдерживают сравнение.

## ПАРАД МОДЕЛЕЙ

Поразительно совершенно другое: в Дании реализуется уникальная социально-экономическая модель развития общества, отличная и от пресловутой LME (Liberal Market Economy, либеральной рыночной экономики), и от СМЕ (Coordinated market economy, координируемой рыночной экономики).

Принято считать, что модель либерального рынка, характерная для англосаксонской культуры и реализованная в первую очередь в США и Великобритании, является оптимальной, поскольку в полной мере раскрывает потенциал

**3** Норвегия — крупнейший в Европе поставщик углеводородного сырья.

**4** Несмотря на то что задолженность Дании, номинированная в кронах, составляет 40% от ВВП, сальдо этого долга положительно, поскольку Дании должны больше, чем должна она сама.

свободного предпринимательства. Для ЛМЕ характерны умеренные налоги, минимум социальных льгот и субсидий, ограниченное вмешательство в бизнес со стороны государства и ставка на свободный рынок, который, как считается, справляется с любыми затруднениями, если ему не мешать.

Популярность модели ЛМЕ объясняется не столько реальным качеством жизни людей в странах, эту модель реализующих, сколько их политической мощью и влиянием, подкреплённых массивной рекламой либерального образа жизни. Что касается качества жизни, то в Дании, Норвегии или Швейцарии оно несопоставимо выше, чем в Соединённых Штатах и тем более Великобритании. Однако

**Скандинавская модель, как можно догадаться из названия, реализуется сегодня в Дании, Норвегии, Швеции, Финляндии, а также в Нидерландах. У этой модели есть общий фундамент, а также – частная специфика, отражающая историческую эволюцию каждого народа и страны в отдельности.**

роль единственной сверхдержавы, помноженная на доминирование в массовой культуре, отдаёт безоговорочную победу англосаксонской социально-экономической модели в общественном сознании.

Как следствие, страны третьего мира — от Латинской Америки, до Юго-Восточной Азии и новобранцев из бывшего советского лагеря — взяли на вооружение именно модель ЛМЕ, которая, наложившись на культуру, чуждую англосаксонским ценностям, дала плачевные результаты. Лучшее, чего удалось добиться, так это превратить ЛМЕ в дикий госкапитализм латиноамериканского образца, со всеми хорошо знакомыми нам прелестями повальной коррупции и вопиющего социального неравенства.

Историческая альтернатива ЛМЕ — модель координируемой рыночной экономики (СМЕ), реализованная в большинстве стран Западной Европы (Германии, Франции, Австрии, Швейцарии), а также в Канаде, Австралии, Японии и Южной Корее, строится на нерыночных принципах управления экономикой, вроде исторически и культурно обусловленных социальных договорённостей, отлившихся в различные институты демократического корпоративизма.

В модели СМЕ в гораздо большей степени, чем в ЛМЕ, проявлены черты государства всеобщего благосостояния (т.н. Welfare State) с развитой системой социального обеспечения, бесплатным образованием и льготной медициной. В странах с координируемой рыночной экономикой выше налоговая нагрузка, шире сферы государственного вмешательства в экономику и в трудовые отношения.

Очевидно, что для стран Восточной Европы, освободившихся от большевистского рабства, адаптация модели СМЕ

оказалась бы и гуманнее, и органичнее, однако решающую роль в выборе путей развития сыграл идеологический иммунитет, выработавшийся в этих странах ко всему, что связано с государственным контролем.

Именно по этой причине модель либеральной рыночной экономики, к тому же превратно усвоенная под неумелым руководством американских инструкторов, сходу превратилась в странах восточного блока в дикий *laissez-faire* капитализм, а затем и переродилась в олигархический госкапитализм аргентинского образца, который мы и наблюдаем сегодня повсеместно от Болгарии и Румынии до Украины и России.

Как мы уже сказали, в Дании реализуется уникальная модель устройства общества и экономики. Академическое название этой модели Negotiated Economy (NE, договорная экономика), однако больше известен другой термин — Nordic Model, скандинавская модель.

Формально NE считается разновидностью СМЕ, координируемой экономической модели, однако обладает рядом принципиальных отличий. В СМЕ идея корпоративизма воплощается государством, которое вмешивается в общественные и экономические отношения. В NE корпоративизм децентрализован. Договорённости осуществляются на низовом уровне: непосредственно между предпринимателями и рабочими (вернее, представляющими их профсоюзами), а также между другими гражданскими группами, у которых есть собственные интересы, заслуживающие внимания общества. У всех есть право на голос и право на то, чтобы к этому голосу прислушивались. Государству отведена роль посредника, гаранта общественного договора, обеспечивающего классические функции (судопроизводство, охрана порядка, внешняя политика и т.п.).

Скандинавская модель, как можно догадаться из названия, реализуется сегодня в Дании, Норвегии, Швеции, Финляндии, а также в Нидерландах. У этой модели есть общий фундамент, обусловленный универсальной ментальностью скандинавских народов, а также — частная специфика, отражающая историческую эволюцию каждого народа и страны в отдельности.

Датский опыт, на мой взгляд, является самым любопытным, поскольку только в нём роль государства сведена к такому минимуму, что впрямую усомниться о принадлежности самой модели к координируемой рыночной экономике. О датской модели устройства общества мы и поговорим в оставшейся части нашего эссе.

## ЗАКОНЫ ЯНТЕ

В 1933 году датский писатель Аксель Сандемозе изобразил в романе «Беглец переходит границы» гипотетический городок Янте, жители которого исповедуют десять жёстких заповедей:

- 1) Ты не должен думать, что ты какой-то особенный;
- 2) Ты не должен думать, что ты такой же, как мы;
- 3) Ты не должен думать, что ты умнее нас;
- 4) Ты не должен думать, что ты лучше нас;
- 5) Ты не должен думать, что ты знаешь больше, чем мы;
- 6) Ты не должен думать, что ты важнее нас;
- 7) Ты не должен думать, что ты способен справиться с любым делом;
- 8) Ты не должен смеяться над нами;



9) Ты не должен думать, что кому-то есть до тебя дело;  
10) Ты не должен думать, что ты можешь чему-то нас научить.

Эти законы Сандемозе срисовывал с Никёбинг Морса — места, в котором прошло детство писателя. Можно поразному эмоционально оценивать «10 заповедей», однако не вызывает сомнения, что писатель попытался художественно переосмыслить традиции, которые не родились в его воображении, а складывались тысячелетие. Неслучайно эти заповеди сегодня в Дании называют «Щитом Янте», оберегающим национальную ментальность от внешних разрушительных влияний.

Для того чтобы понять, до какой степени датская ментальность непроницаема извне, приведу реплику персонажа из книги «Заир» популярного бразильского графомана Паоло Коэльо: «Этот закон появился тогда же, когда и наша цивилизация, однако официально провозглашён был лишь в 1933 году одним датским драматургом. В маленьком городке Янте создали десять заповедей, предписывающих, как люди должны вести себя. Судя по всему, это справедливо не только для Янта, но и для всего мира. Если попытаться свести его суть к одной формуле, она будет звучать так: «Посредственность и безликость суть наилучший выбор. Будешь придерживаться его — сумеешь прожить жизнь без особых проблем. А попытаешься поступить иначе...».

Если бы Коэльо сумел преодолеть характерную для его творчества поверхностность мысли и угледел в законах Янте мудрый скандинавский опыт по сдерживанию претензий самозванных вождей на лидерство, он бы, наверное, догадался, почему большинство «непосредственных и многоликих» бразильцев живёт в нищих фавелах, а «посредственные и безликие» датчане не только входят в десятку самых богатых наций планеты, но ещё и демонстрируют предельную удовлетворённость своим положением.

Как бы там ни было, ментальные принципы, на которых строится современное датское (и — шире — скандинавское) общество, в равной мере далеки и от индивидуального героизма, восплаемого романскими нациями, и от примата интересов личности в цивилизации англосаксов, и от всевластия тирана, боготворимого на Востоке, и от гнобления индивида общиной, находящего понимание у восточных славян.

Датчане каким-то мистическим образом унаследовали культ меры, свойственный древним грекам, и применили его ко всем элементам своего общества. С одной стороны,

мы видим, как интересы индивида в датской современной цивилизации подчинены (причём добровольно!) интересам социальных групп. С другой стороны, нет другого места на планете, где бы с такой неистовой фанатичностью защищались права личности на любую форму самовыражения.

Посмотрим теперь, как реализуются на практике «законы Янте» в общественной и экономической жизни современной Дании.

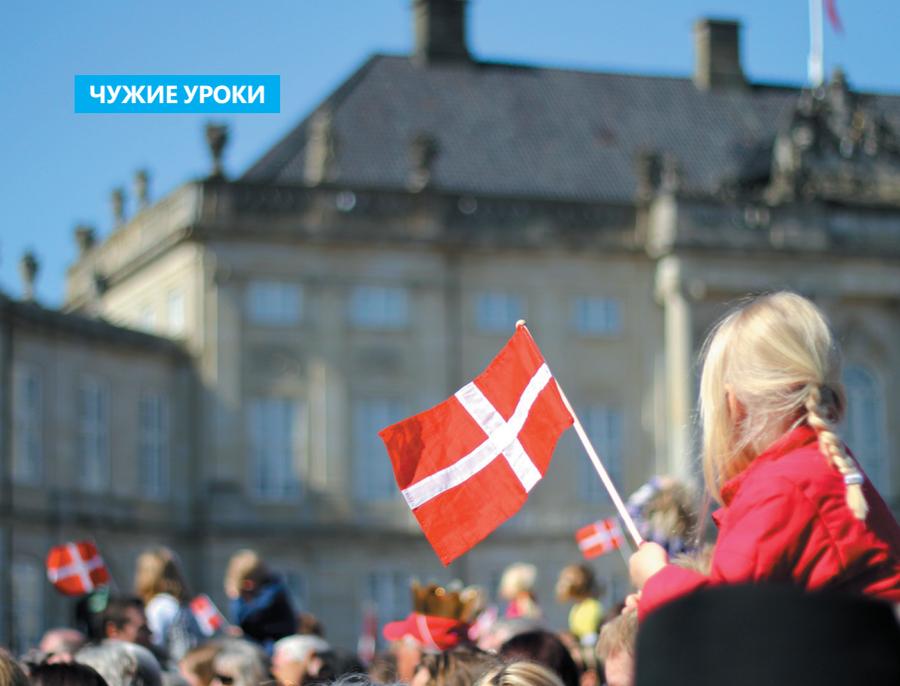
## FA' HAR FOR MEGET OG FÆRRE FOR LIDT

Эту строфу из патриотической песни, написанной в XIX веке датским пастором, поэтом и философом Николаем Грундвиком, можно перевести так: «У немногих слишком много, у ещё меньших — слишком мало». Датчане убеждены, что максима Грундвика передаёт самую суть их национального мироощущения, а общество, в котором нет ни слишком богатых, ни слишком бедных, соответствует представлениям об идеале.

Справедливости ради нужно сказать, что соединение капиталистической экономики с идеалами социализма отнюдь не является датским эксклюзивом. Те же самые ценности разделяют и остальные народы Северной Европы, поэтому логично начать наш анализ с рассмотрения универсального фундамента, на котором сегодня строится любая скандинавская модель.

Договорная экономическая модель характеризуется следующим набором принципов:

- частная собственность, свободный рынок и свободная торговля;
- государство всеобщего благосостояния (т.н. Welfare State);
- коллективный трудовой договор;
- абсолютная автономия индивида;
- социальная мобильность (перемещение по социальным слоям);
- бесплатное образование и всеобщая медицина;
- общественные пенсионные фонды;
- минимальная регуляция рынка;
- всеильные профсоюзы;
- очень высокий уровень социальных выплат из бюджета (Швеция — 56,6%, Дания — 51,7%, Финляндия 38,6%);
- очень высокий уровень налогов (Швеция — 51,1%, Дания — 46%, Финляндия — 43,3%);
- колоссальный размер пособий по безработице (Дания — 90% от последней заработной платы, Норвегия — 87,6%,



говорили, лидирующее место в рейтинге Ease of Doing Business (лёгкость ведения бизнеса).

## FLEXICURITY

Краеугольным камнем датского варианта договорной модели экономики служит Flexicurity — концепция, введённая в обиход в 90-е годы премьер-министром Дании Паулем Расмусеном.

Flexicurity — это соединение Flexibility (гибкости, эластичности) и Security (благополучия, безопасности). Такое «Гибкополучие» позволяет Дании удерживать равновесие между высокой степенью свободы на рынке труда и гарантиями социального обеспечения трудящихся.

Условие «гибкости» (Flexibility) реализуется через право работодателя в кратчайшие сроки и без долгого предупреждения увольнять любого не устраивающего его сотрудника. Как следствие датский бизнес, не связанный по рукам и ногам трудовыми обязательствами, демонстрирует уникальную способность оперативно реструктурировать штат, быстро включаться в новые проекты и не менее быстро свёртывать неперспективные начинания.

Другое условие «гибкости»: работодатель не имеет обязательств по минимальной заработной плате. Это сильно облегчает развитие бизнеса на старте, когда у предпринимателя недостаточно средств для выплаты зарплаты, однако он может мотивировать сотрудника, например, долей прибыли в будущем.

Очевидно, что «гибкость», доставляющую столько радости работодателям, необходимо компенсировать наёмным работникам, причём делать это энергично, иначе датское государство давно бы нарвалось на революцию.

Подобную компенсацию в рамках Flexicurity обеспечивает вторая составляющая концепции — Security (благополучие, безопасность).

Датское государство гарантирует своим гражданам на период временной безработицы выплату пособий в размере до 90% от заработной платы. Помимо этого государство берёт на себя обеспечение всех условий для повышения квалификации либо полного переобучения работников.

Результатом синергии всех компонентов Flexicurity в Дании стал самый высокий в мире уровень трудовой занятости женщин (73%), который, в сочетании с уровнем трудовой занятости мужчин (80%), создал ситуацию, когда практически во всех датских семьях оба супруга работают на полной ставке.

Предельная либерализация условий ведения бизнеса позволяет датским компаниям находиться «в деле» буквально 24 часа в сутки 365 дней в году. При этом никакой возможности осуществлять насилие над наёмным работником у датского работодателя нет: если сотрудника что-то не устраивает в условиях предложенного ему трудового соглашения, он развернётся и уйдёт на велфэр, неспешно подыскивая для себя более приятное рабочее место.

На практике, однако, никто никуда не уходит, а напротив: работники обеспечивают отменное качество труда, поскольку заинтересованы в демонстрации хороших результатов, от кото-

Финляндия — 85,1%, Швеция — 80%, для сравнения Германия — 60%, в ряде штатов США — 27%).

Как мы уже говорили, датский вариант NE характеризуется в первую очередь предельным снижением меры вмешательства государства в вопросы регулирования трудовых и экономических отношений. Если, скажем, в Норвегии основная нагрузка по обеспечению социальных льгот лежит на государстве, то в Дании эти функции по добровольному согласию всех сторон делегированы частному бизнесу.

Как следствие, в Дании совершенно ничтожный государственный сектор — 30%! Однако при этом — вот она эллинская мера в действии! — датские пенсионные фонды являются обязанностью и ответственностью государства, поскольку частная форма собственности и контроля в данной сфере чревата конфликтом интересов.

Все скандинавские страны характеризуются высоким либерализмом в сферах общественной жизни, формах самовыражения личности, культуре и искусстве. Однако Дания не только продвинулась дальше остальных, но и всегда выступала «законодателем мод»: в 1969 году эта страна первой в мире легализовала любые формы порнографии (и текстуальные, и изобразительные); в 1989 году первой законодательно закрепила понятие брака без гендерной привязки. Даже напряжённость в отношениях Западной Европы с исламским фундаментализмом, и та возникла после того, как в датской прессе появились карикатуры на пророка Мухаммеда.

Предельный либерализм можно смело называть в качестве второй (наряду с добровольным снижением государственного контроля) ключевой характеристики датского варианта договорной экономики. В далёком 1797 году датское королевство в нарушение доминирующих во всём мире принципов меркантилизма либерализовала импортные тарифы, которые впоследствии поддерживались на почти нулевом уровне даже во времена военных потрясений.

Эта традиция не только сохранилась, но и всесторонне развилась: сегодня инкорпорировать собственный бизнес в Дании можно за пару часов, а почти полное отсутствие таможенных ограничений и пошлин на международную торговлю позволяет стране крепко удерживать, как мы уже

рых зависят многочисленные бонусы и поощрения, с помощью которых работодатели стремятся избежать разрушительной текучести кадров.

## ЛОЖКА ДЁГТЯ

Полагаю, читателям уже удалось уловить то, что ускользнуло от Паоло Коэльо в «законах Янте»: датская ментальность строится отнюдь не на доминировании общины над личностью и тем более не на подавлении оригинальности посредством, а на общественном договоре, включающем два добровольно принятых сторонами обязательства:

- индивид обязуется в своих помыслах и поступках не вредить общине, не противопоставлять собственные интересы интересам общины;
- община обязуется никак (вообще никак!) не сдерживать индивид в его самореализации.

Именно этот договор лежит в основе бесконфликтного действия и Flexicurity, и всех остальных принципов организации датского общества.

В заключение хотелось бы остановиться на потенциальной уязвимости Дании, которая, на первый взгляд, выглядит гораздо серьёзнее упреков Паоло Коэльо в национальном культе посредственности.

В последнее время всё чаще высказываются сомнения в возможностях датского государства выдержать конкурентную борьбу, обострившуюся до предела в эпоху глобализации, и одновременно сохранить свою уникальную систему социальной защиты.

В самом деле, как можно конкурировать на мировом рынке, скажем, с китайской продукцией, выплачивая гигантские пособия по безработице?

Полагаю, несостоятельность подобных сомнений вытекает из ошибочной постановки самого вопроса. Дело в том, что Дания вообще не собирается конкурировать с Китаем, тем более развязывать ценовые войны. У Дании совершенно иные приоритеты и козыри в современной мировой системе распределения труда.

Таких приоритетов как минимум три:

- уникальная ниша элитной продукции;
- гиганты национального бизнеса, контролирующие целые отрасли мировой экономики;
- технологическое лидерство в ряде секторов медицины и производства промышленного оборудования.

Подобно тому, как Италия задаёт мировые тренды в производстве мужской одежды, спортивных автомобилей класса люкс и промышленном дизайне, Франция — в парфюмерии, haute couture и атомной энергетике, Дания выступает эталоном как минимум в двух направлениях: молочной продукции (лучшее в мире молоко Osted mejeri, масло Lurpak, пользующееся на протяжении 110 лет репутацией самого вкусного натурального сливочного масла категории «премиум», и др.) и элитной бытовой технике (Bang & Olufsen).

Помимо элитных ниш конкурентоспособность датского бизнеса обеспечивается активностью целого ряда гигантских национальных предприятий:

- A.P. Moller-Maersk, крупнейшего в мире оператора морских торговых перевозок;
- Carlsberg Group, пятой в мире крупнейшей пивоваренной компании;

- Lego, производителя детских игрушек, лишившего в 2015 году Ferrari титула «самого влиятельного бренда планеты»;
- Ессо, обувной компании с оборотом в полтора миллиарда евро, чья продукция реализуется в 14 тыс. торговых точек в 88 странах мира;
- Arla Foods, шестого по размеру молочного концерна в мире.

Лидирующие позиции в медицине обеспечивают Дании Leo Pharma, которая специализируется на препаратах для лечения дерматитов, и Novo Nordisk, задающая тон в лечении сахарного диабета и сопутствующих заболеваний.

**Датская ментальность строится отнюдь не на доминировании общины над личностью и тем более не на подавлении оригинальности посредством, а на общественном договоре, включающем добровольно принятых сторонами обязательства.**

Наконец, заключительный штрих, призванный успокоить всех, кто сомневается в перспективах Дании вынести тяготы глобализации. На мировом рынке страну представляют:

- Grundfos, один из крупнейших в мире производителей промышленных насосов;
- Danfoss, один из крупнейших в мире производителей оборудования для автоматического контроля, гидравлического и компрессорного оборудования, а также систем терморегуляции;
- MAN Diesel & Turbo, ведущий мировой разработчик и производитель дизельных двигателей, используемых на судах и на береговых установках;
- Rockwool, один из крупнейших в мире производителей экологически чистых огнеупорных, водостойких, вибро- и шумопоглощающих изоляционных материалов на основе минеральной ваты.

## ВМЕСТО ЭПИЛОГА

Перечисляя все эти достижения, ловил себя на мысли, что не нахожу ответа на простой вопрос: как такое многообразие промышленной и научно-исследовательской мощи смогла породить нация, численность которой не дотягивает даже до шести миллионов человек?!

Самое, однако, загадочное в датском чуде — это, всё же, законы Янте. Если на основании таких «приземлённых» посылок удаётся воздвигнуть государство, дающее так много человеку в обмен лишь на сохранение приоритета общественных интересов над личностными, как минимум приходится усомниться в справедливости приоритетов и ценностей, который прививали нам с детства.

БЖ

# ВАС ОБЯЗАТЕЛЬНО ОБСЛУЖАТ

Международная компания Teleperformance ежегодно проводит исследование клиентского сервиса по всему миру, и с прошлого года в список 11 стран впервые была включена Россия. Результаты оказались для ряда индустрий неутешительные, и дали очередной повод серьезно задуматься и качестве предоставляемого сервиса. Чему можно научиться у недовольных клиентов — «Бизнес-журналу» рассказывает эксперт.

**В**ключение России в глобальное исследование Teleperformance позволяет в целом распрощаться с большим количеством мифов о не самом высоком уровне клиентского сервиса в нашей стране. В то же время мы видим, что многие сервисные проблемы носят универсальный характер и не зависят от региона, а во главе угла работы подразделений по взаимодействию с клиентами должна стоять система эффективной взаимосвязи с ними. Ведь именно оценки рядовых потребителей услуг позволяет увидеть, как хорошо работающие механизмы, так возможности для улучшения и развития бизнеса.

Так, например, в рамках исследования оценивался уровень удовлетворенности клиентов товарами и услугами компаний и опыт, полученный ими в процессе коммуникации с компаниями из различных индустрий. Изучению подвергался как клиентский сервис в целом, так и его отдельные атрибуты, влияющие на лояльность к бренду и готовность рекомендовать его другим. Оказалось, что лучший клиентский сервис в России — у авиакомпаний, банков и операторов связи. Интересно, что мировым аутсайдером в первых двух индустриях оказалась Франция. Самые же высокие баллы почти во всех случаях предсказуемо набрали компании в США.

По сравнению с другими странами, где проводилось исследование, российские компании получили средние оценки, но у автодилеров, автостраховых компаний, а также у провайдеров коммунальных услуг результаты оказались одними из самых низких в мире. С чем это связано?

## ОСТАВАЙТЕСЬ НА ЛИНИИ

Как показывает практика, три ключевых компонента клиентского сервиса — это способность оперативно найти решение проблемы обратившегося клиента, качество взаимодействия и точность предоставляемой информации, а также уровень подготовки операторов контакт-центра. Как оказалось, не

## КАК УЛУЧШИТЬ КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС

Ингредиенты успешного клиентского сервиса просты и очевидны, тем не менее, компании нередко забывают о главном:

- Необходимо обучать операторов службы поддержки клиентов эффективно общаться по теме запроса клиента и разбираться в ней, чтобы быстро найти решение возникшего вопроса или проблемы.
- Представитель клиентского сервиса компании должен быть внимателен к потребностям клиента.
- Сотрудник службы поддержки клиентов должен уметь слушать и слышать клиента, понимая суть вопроса и проблемы.
- Предоставляемая информация должна быть достоверной.
- Служба поддержки должна иметь возможность правильно идентифицировать данные клиента и его предыдущие обращения.
- Среднее время ожидания при обращении в службу поддержки клиентов не должно составлять более 20 секунд, а для некоторых типов обращений и клиентов скорость ответа и вовсе не должна превышать 10 секунд.

все компании готовы это обеспечить. Выяснилось, что наиболее распространенные причины недовольства клиентским сервисом — это сроки рассмотрения и решения вопроса, время ожидания ответа оператора на обращение, а также отсутствие какого-либо решения и непрофессионализм операторов. По данным исследования на российском рынке, именно эти причины называли 40% опрошенных клиентов услуг платного ТВ, 35% абонентов операторов связи, 28% покупателей электроники и 15% обладателей кредитных карт соответственно.

Низкая оценка сервиса индустрии автострахования говорит о том, что у российских компаний зачастую остро стоит вопрос сразу во всех перечисленных аспектах. Чтобы изменить ситуа-

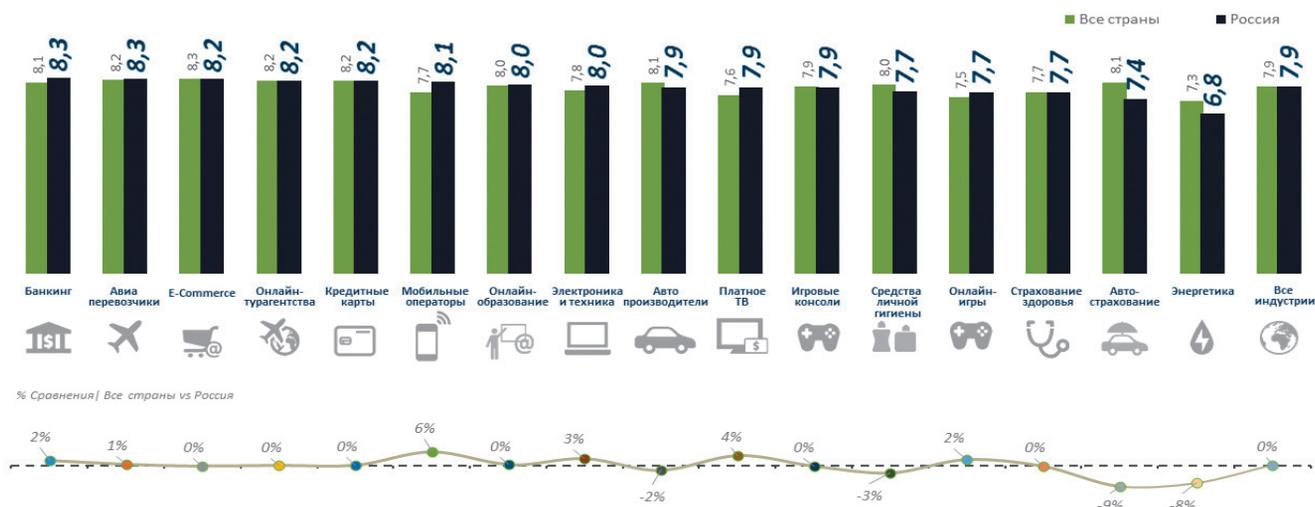


**ЕЛЕНА ЖАБИНСКАЯ**

директор по развитию бизнеса Teleperformance Russia Group

# УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТСКИМ СЕРВИСОМ СРАВНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ В РОССИИ И В МИРЕ

Насколько потребители остались довольны взаимодействием с клиентским сервисом компании?



цию и наладить эффективное взаимодействие с потребителями, необходимо четко определять критерии подбора сотрудников контакт-центра и адаптировать программу их подготовки. Они должны уметь слушать и слышать клиентов, быть внимательными к их проблемам, понимать вопрос и прикладывать максимум усилий, чтобы решить возникшую проблему с первого обращения. Столь же важно минимизировать время ожидания ответа оператора, а в идеале – вообще не заставлять клиентов слушать гудки или долгое время находиться в режиме ожидания при переключении от одного специалиста к другому, при этом каждый раз заново озвучивая свою проблему. Всё это требует дополнительных финансовых, технологических и кадровых ресурсов, но приносит очевидную выгоду в долгосрочной перспективе. Зачастую компании попросту не обладают необходимыми для этого знаниями и экспертизой, но продолжают двигаться по инерции и тем самым накапливать недовольство со стороны клиентов. Кроме того, компании не всегда обращают внимание на то, что вместе с приходом новых технологий меняются предпочтения и ожидания потребителей.

## «КНИГА ОТЗЫВОВ» В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Потребители все активнее используют для обращения в компанию те же каналы, что и для повседневного общения с родными и близкими, и это тоже необходимо учитывать, стремясь предоставлять безупречный клиентский сервис.

Согласно результатам исследования, 2 из 3 клиентов в России (или 63%) обычно обращаются в службу поддержки по телефону. При этом e-mail непрерывно набирает популярность, а замыкает тройку наиболее популярных каналов чат с агентом на сайте компании. Что интересно, от него не сильно отстают чат в мобильном приложении и можно ожидать, что разрыв будет сокращаться. Тем не менее, пока не все компании используют эту возможность и информируют об этом своих клиентов. Согласно исследованию, в среднем по индустриям каждый пятый опрошенный в России (18%) использовал мобильное приложение бренда за последние 12 месяцев; 19% знают об этом канале и пока ещё не опробовали на практике, но это вопрос времени и говорит о существующем потенциале. И чуть больше половины (53%) признались, что слышат об этом впервые.

Одним из каналов, по которому потребители также обращаются в компанию, и всё чаще оставляют свой отзыв или впечатление о полученном опыте взаимодействия, становятся социальные сети. Согласно полученным результатам, в среднем каждый четвёртый клиент писал посты или делился публикацией о клиентском сервисе какой-либо компании за прошедший год. В некоторых индустриях этот показатель значительно выше – про свой опыт рассказал примерно каждый второй клиент онлайн-турагентств (46%) и каждый третий клиент авиакомпаний (38%). При этом потребители не всегда делятся впечатлениями напрямую с брендом: в личном сообщении или на страничке его группы. По данным исследования, в среднем около 70% клиентов предпочитают хвалить компанию или жаловаться на неё на своих личных страничках, и около 30% – на страничках брендов.

Если говорить о России, то пост о полученном сервисе в среднем был оставлен каждым пятым потребителем. Чаще других в социальных сетях можно обнаружить отзывы клиентов онлайн-турагентств (37%), авиакомпаний (31%) и онлайн-ритейлеров (24%). Примечательно, что в России клиенты реже, чем в среднем по миру, ограничивались личными страничками (50%) и чаще оставляли посты в сообществах брендов (в 35%). Например, официальные странички более популярны у клиентов онлайн-ритейлеров (40%), онлайн-турагентств (39%) и операторов связи (38%).

Социальные сети постепенно становятся всё более востребованным каналом клиентского сервиса, особенно среди молодых поколений. Более того, личные странички и сообщества брендов часто заменяют собой книги «жалоб и предложений»: клиенты делятся своими впечатлениями о сервисе и нередко поводом может стать негативный опыт. Всем известны примеры, когда пост не только собирал значительную аудиторию, но и получал медийную огласку, что отрицательно сказывалось на имидже и репутации бренда. Это ещё и бьёт по продажам. По данным Teleperformance, до 23% потребителей перестают покупать продукцию бренда или пользоваться услугами компании, если не получают ответ на свои сообщения в социальных сетях. В этой связи компаниям стоит обращать внимание не только на публикуемый контент, но и на работу с клиентскими обращениями в социальных сетях.

# ТОРГ УМЕСТЕН

Почему госкорпорации до сих пор закупают товары, работы и услуги у единственных поставщиков? Как они обходят законодательство, и что с этим делать? Какие нарушения удаётся вскрыть проверяющим Федеральной антимонопольной службы? Что делать участникам закупок — малому и среднему бизнесу, если они сталкиваются с очевидными случаями нарушений закона при участии в торгах? Об этом в интервью «Бизнес-журналу» рассказал руководитель ФАС России Игорь Артемьев.

— Игорь Юрьевич, во время одного из выступлений в Госдуме вы сказали, что примерно 95% всех торгов, проводимых госкорпорациями, — это имитация: в них на самом деле участвует лишь один поставщик. Есть ли у вас похожая статистика для сегмента торгов с участием малого и среднего бизнеса?

— Эта статистика формируется Минэкономразвития России по результатам мониторинга применения Закона о закупках и публикуется на официальном сайте министерства. Так, в докладе о результатах такого мониторинга за 2016 год сказано, что до сих пор только 5% закупок осуществляется способами «конкурс» и «аукцион». Остальные 95% — это закупки у единственного поставщика и закупки с применением «иных способов» вроде «приглашения к сотрудничеству», «иного не запрещённого законом способа», «прямого контакта», «прямого выбора». Всего по итогам 2016 года зафиксировано около 4,5 тыс. таких способов, причём многие из них маскируют закупки у единственного поставщика. Именно поэтому в законопроекте о внесении изменений в 223-ФЗ, который мы разрабатываем совместно с Минэкономразвития России, предлагается установить закрытый перечень процедур как минимум для закупок среди субъектов малого и среднего предпринимательства (конкурс, аукцион, запрос котировок, запрос предложений, закупка у единственного поставщика, закрытые способы закупок), порядок проведения которых будет жёстко регламентирован.

Что касается торгов с участием малого и среднего предпринимательства (МСП), то в докладе, к примеру, освещается проблема заключения крупными компаниями многомиллиардных договоров с единственным поставщиком — так называемым субъектом МСП. Стоимость таких договоров многократно превышает предельные размеры выручки, позволяющие относить хозяйствующие субъекты к МСП. Напомню, для малых предприятий предельный размер такой выручки составляет 800 млн рублей, для средних предприятий — 2 млрд рублей. Так, самым крупным договором с



«субъектом МСП» 2016 года является договор между ПАО «Газпром» и ООО «НИПИ НГ Петон» на сумму свыше 47,3 млрд руб., заключённый по результатам закупки у единственного поставщика. Во всех случаях такая практика может рассматриваться как формальное выполнение заказчиками квоты закупок у субъектов МСП.

— С какими нарушениями при проведении закупок по 223-ФЗ чаще всего сталкиваются проверяющие ФАС?

— Очень часто мы сталкиваемся с ситуациями, когда заказчики-госкомпании незаконно ограничивают количество участников закупки. К примеру, в документации устанавливается требование о том, что участник должен быть производителем либо официальным дилером производителя продукции, предлагаемой к поставке. Также ограничивающим круг участников становится требование об обязательном согласовании с заказчиком привлекаемых субподрядчиков или вовсе запрет на их привлечение.

Ещё один пример – установление в документации требования о наличии у участника квалифицированного персонала исключительно в штате организации или материально-технических ресурсов исключительно в её собственности. Из-за этого ряд компаний, привлекающих работников по гражданско-правовому договору и использующих материально-технические ресурсы на праве аренды, лишается права на участие в торгах.

Кроме того, нередко при проведении закупок по строительству заказчики не размещают проектно-сметную документацию, в результате чего остается неясным объём работ, подлежащих выполнению. Как следствие, участникам сложно оценить свои возможности и сформировать адекватное предложение. Трудности при формировании заявки возникают у участников и в случаях, когда в документации о закупке некорректно устанавливаются критерии и порядок оценки и сопоставления заявок.

Отдельно хотелось бы сказать про установление избыточных требований к субъектам МСП. Например, заказчик может потребовать от участников не только выписку из реестра МСП, но и баланс и финансовую отчётность, что не предусмотрено законом о закупках.

— Ваше ведомство выступало резко против идеи сократить число электронных торговых площадок для закупок до одной. Чем опасно такое сокращение? Как оно поставит под угрозу проведение честных конкурентных закупок?

— По информации Минэкономразвития России, в 2016 году с Единой информационной системой были интегрированы 174 электронных торговых площадки для закупок по 223-ФЗ. При этом большая часть торгов в электронной форме (71%) проводятся всего на шести крупнейших площадках.

Сложившаяся ситуация в сфере функционирования электронных площадок создаёт предпосылки для злоупотреблений со стороны недобросовестных заказчиков. Сейчас практически любая компания, закупающая товар, работы или услуги по 223-ФЗ, может создать собственную площадку и проводить на ней торги по своему усмотрению.

В связи с этим ФАС России выступает за проведение закупок по 223-ФЗ на пяти универсальных торговых площадках, функционирующих в соответствии с законом о контрактной системе. Однако сокращение их количества до одной – нерациональный шаг, способный создать угрозу стабильности закупочного процесса. Ведь если на единственной площадке,

к примеру, возникнет технический сбой, встанет вся система закупок в стране.

— Что делать участникам закупок — малому и среднему бизнесу, если они сталкиваются с очевидными случаями нарушений закона при участии в торгах? Каков механизм подачи жалобы в ФАС? Сколько таких жалоб вы получили/обработали в 2016 году?

— В прошлом году ФАС России рассмотрела 7,8 тыс. жалоб на действия заказчиков-госкомпаний, что на 47% больше, чем в 2015 году. Из них обоснованными признано 2,9 тыс. жалоб (37% от рассмотренных).

**Сложившаяся ситуация в сфере функционирования электронных площадок создаёт предпосылки для злоупотреблений со стороны недобросовестных заказчиков. Сейчас практически любая компания, закупающая товар, работы или услуги по 223-ФЗ, может создать собственную площадку и проводить на ней торги по своему усмотрению.**

На сегодняшний день обжаловать действия заказчика по 223-ФЗ могут любые лица вне зависимости от факта подачи или неподачи заявки на участие в закупке. Законопроектом о внесении изменений в 223-ФЗ предлагается установить, что положения документации о закупке сможет обжаловать любое лицо, но лишь до окончания срока подачи заявок. В то время как действия аукционной или конкурсной комиссии после окончания срока подачи заявок смогут обжаловать в антимонопольный орган только лица, подавшие заявку на участие в закупке.

Жалоба может быть подана в антимонопольный орган как в бумажном виде (с обязательным наличием оригинальной подписи заявителя), так и в электронном (с электронной цифровой подписью) – с использованием электронной почты.

При подаче жалобы в антимонопольный орган необходимо учитывать ряд требований к её оформлению, ознакомиться с которыми можно, в том числе, на нашем сайте в разделе Контакты → Обращения в ФАС → Образцы документов → Требования к содержанию и срокам подачи жалобы о нарушении законодательства РФ о закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц.

Важный момент: подать жалобу по закупке госкомпании можно не позднее 10 дней со дня подведения её итогов или размещения её результатов в Интернете. Этот срок увеличивается до трёх месяцев в случае, если заключение договора по результатам закупки не осуществилось, а также если закупка была признана несостоявшейся.

ФАС рассматривает жалобу на действия заказчика-госкомпании в течение семи рабочих дней со дня её поступления.

БЖ

# БОТ В ПОМОЩЬ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

Всего за четыре года небольшому пермскому стартапу «Промобот» удалось перейти все границы и стать заметным игроком на мировом рынке робототехники. Сегодня пермские роботы разлетаются, как пирожки, и продаются в двенадцати странах.

«Промобот» начинался как типичный студенческий стартап. В 2012 году студент-пятикурсник Национального Пермского Политехнического Университета Олег Кивокурцев стал думать о будущей карьере: он мечтал построить компанию, которая смогла бы оказаться на гребне современных технологических трендов. «Было ясно, что робототехника является одним из самых перспективных направлений», — рассказывает сооснователь «Промобот».

Первое, с чего начал предприимчивый студент, — поиск команды. Как объясняет Кивокурцев, в робототехнике главным элементом является контроллер. Для того чтобы найти профильных разработчиков, он зашел в поисковик [Vkontakte.ru](https://www.vkontakte.ru), набрал название контроллера и практически сразу вышел на самое популярное робототехническое сообщество, в которое входили жители Перми. Он написал каждому, но откликнулся только один человек — аспирант его же вуза Игорь Еремеев, который оказался одновременно специалистом по электронике и программистом. В качестве инженера-конструктора Олег пригласил в проект сокурсника, считавшегося лучшим в потоке. Свою роль Кивокурцев видел в бизнес-девелопменте, тем более что к этому времени у него уже накопился предпринимательский опыт: чтобы обеспечить себе безбедную студенческую жизнь, он занимался поставками элитных сортов чая в рестораны, комплектующих для спецтехники, а также привозил электронику из Китая.

Будущие партнеры, у которых в запасе была пока только идея, начали активно посещать различные стартап-мероприятия и очень быстро познакомились с серийным предпринимателем Алексеем Южаковым, который в числе прочих проектов занимался интеграцией систем «умный дом» в Пермской области. «Мы предложили Алексею несколько идей для его проекта, — рассказывает Олег. — Ему все понрави-

лась, и мы встретились через неделю. На первой же встрече он посоветовал нам развивать свой собственный стартап, отказавшись от мысли встраиваться в какие-либо проекты. Тем более что сервисная робототехника только набирала обороты, а рынок, по его ощущениям, был готов к тому, чтобы принять робота-консультанта, способного распознавать речь, лица и общаться на любые темы». Осталось только построить подходящего кандидата.

Компанию открыли на паритетных условиях: Южаков выступил как инвестор, разработчики отвечали за реализацию. К работе приступили сразу, арендовав для этого, по стартаперской традиции, гараж. «У гаража текла крыша, заливая наши мониторы, часто отключали свет, — вспоминает Олег, — однако наш энтузиазм все победил, и уже через четыре месяца мы выкатили из гаража первый прототип». Уложиться в столь сжатые сроки помогли открытые библиотеки по распознаванию лица и речи, которые разработчики сумели усовершенствовать.

Первого робота стартаперам удалось быстро «пристроить» в качестве промобота в одну из розничных сетей Перми. Робот рекламировал розы. Для этого он перемещался по пространству, вступая в разговоры с посетителями. «Дорогой друг, почему ты такой грустный? Покупай розы!» — говорил бот, а иногда декламировал: «Тот, кто розы покупает, тот весь день благоухает!» Говорящая антропоморфная машина мало кого могла оставить равнодушным, и с помощью робота сети удалось увеличить продажи цветов на 260%. После этого компания купила у разработчиков сразу двух роботов (первая акция была бесплатной). Дальше все пошло по накатанной, тем более что у Южакова были хорошие связи с собственниками торговых и бизнес-центров. Поэтому за три месяца компании удалось продать еще 10 роботов. В 2013 году каждый бот обходился заказчиком в 300 тыс. рублей, так что всего предприниматели сумели заработать 100 тыс. долларов. На



Весь прошлый год «Промобот» провел в режиме международной экспансии — открыл представительство в США, Испании, Чехии и других странах, откуда пришли контракты на 340 роботов. «Рынок очень синергетический, — объясняет Олег Кивокурцев. — Продажа каждой партии приносит новые заказы». Кроме того, в прошлом году компания успела разработать новую версию: «свежие» роботы умеют общаться сразу с несколькими собеседниками, они более подвижны и умеют активно жестикулировать. Лингвистическая база новой версии реализована с помощью технологии нейросетей. Своих новых ботов компании удалось продать всего за час на презентации в Сколково в количестве тридцати штук, в том числе — «Сбербанку».

За несколько лет стартап успел стать средней производственной компанией полного цикла. На 600 кв. метров в Перми работает 40 человек. В среднем «Промобот» производит 30 роботов в месяц; экспортирует в 12 стран. Основные заказчики роботов — торговые центры, бизнес-центры, а также event/рекламные агентства, университеты и музеи. Робот востребован как промоутер, администратор на входе и гид-экскурсовод.

вырученные деньги стартаперам удалось наладить серийное производство в новом, пока небольшом офисе, разработать технологию производства металла, пластика и улучшить электронику.

Следующей итерацией был выход в инновационную экосистему. «Промобот» стал постоянным участником различных стартап-мероприятий, которые помогали компании расширять круг заказчиков. К примеру, следующих двух роботов удалось продать на сколковской конференции Startup Village 2014. Дальше темп лишь увеличивался: к концу года компания продала 20 ботов, стала лучшим индустриальным стартапом на акселераторе Generation S, резидентом Сколково, а параллельно нашла первого крупного заказчика. Коммерческий вуз Московский технический институт купил у стартаперов сразу 50 роботов для своих филиалов, а заодно стал партнером компании в части исследований «человек-машина».

Впрочем, у первых роботов был существенный недостаток — дизайн, которому изначально стартаперы не уделяли большого внимания. Поэтому было принято решение подготовить новую версию — с новым контроллером и дизайном, к которому подключили профессионалов. Новый бот заметно подорожал. В зависимости от комплектации он стоит 440 тыс. — 900 тыс. рублей. Однако рост цены не уменьшил спрос: в течение 2015 года компании удалось продать еще сто ботов. Если первые годы «Промобот» работал только на домашнем рынке, наращивая партнерскую сеть внутри России, то в 2015 году обновленный робот стал активным участником международных выставок. На одной из них Алексей Южаков заключил контракт с китайской компанией, после чего пермские роботы «нашли работу» за границей, в бизнес-центрах города Чжао. «Скопировать наших роботов невозможно, — сообщает Олег. — Основное ноу-хау связано с программным обеспечением, которое надежно защищено».

Однако настоящий исход роботов на другие рынки начался после участия компании в одной из статусных стартап-конференций в Финляндии. Олегу пришло письмо из международной редакции Forbes, в котором запрашивалась информация о компании, для того чтобы включить «Промобот» в список самых успешных европейских компаний, основанных предпринимателями младше 30 лет. После публикации, обеспечившей пермскому стартапу международную известность, в компанию посыпались заказы из других стран.

Способны ли боты заменять человека? С одной стороны, некоторые заказчики компании действительно уменьшили количество администраторов и гидов. С другой, конечно же, робот не может обойтись без человека: он требует технического обслуживания. По словам Евгения Володина, владельца рекламного агентства John Galt, неподалеку от бота, который работает на мероприятиях, всегда находится технический специалист. «Это не игрушка, — объясняет Володин. — Кроме того, для каждой акции необходимо каждый раз готовить и загружать в него новую систему знаний». Между тем в пуле инновационных предложений агентства робот является самым популярным носителем рекламы: он приносит компании одно-два мероприятия в неделю. Прежде всего робота ангажируют для работы на выставках, где он должен привлечь внимание человека, залучить к стенду заказчика и интересно рассказать про компанию. «Шутки от робота всегда смешнее», — объясняет Володин. По его словам, бот также прокладывает путь к потенциальным заказам: менеджер по рекламе, услышав про робота, обычно не кладет трубку, а начинает внимательно слушать. «Как показывает практика, роботы способны увеличить сбыт, — заключает Олег Кивокурцев. — После того как мы поставили его в Музей истории России, которая испытывала проблемы с посещаемостью, на экскурсии с роботом-гидом стали записываться за неделю».

Именно в своей нише «Промобот» и рассчитывает развиваться впредь. Рынок перспективный и почти свободный. По словам Альберта Ефимова, руководителя робототехнического центра Сколково, в сегменте роботов для коммерческого пространства работает всего два производителя готовых изделий: «Промобот» и его японский конкурент Perre: «Промобот» не проигрывает конкурентам по ключевым показателям», — констатирует Ефимов. Что касается России, по оценке Ефимова, больше здесь пока нет готовых продуктов (в области искусственного интеллекта), только — телеуправляемые роботы. Зато есть растущий рынок, готовый к потреблению «новой рабочей силы».

БЖ

# КЛАНОВАЯ

## ЭКОНОМИКА

**В** России многовековая история кланов прервалась после революции: такие устойчивые образования мешали трансформации общества. Взамен, впрочем, были созданы новые, однако с 70-х годов и эти конструкции стали разрушаться, закончив свое существование после перестройки. Между тем за сто лет мы привыкли к жизни «без рода — без племени». В России о родах-брендах свидетельствует только история, которая сохранила информацию о купцах Демидовых, актёрах Комиссаржевских, мастерах Петровых и так далее. Преемственность сохраняется, пожалуй, лишь в некоторых вечных профессиях — семьях врачей, учителей и так далее. Однако в последнее время намечается новая тенденция. Управляющие начали живо интересоваться, как построить в компании клановую систему управления. А это означает, что предприниматели (владельцы крупных и средних компаний) приступили к фазе наследования: они готовы к передаче власти в созданной ими системе.

### СКОВАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕПЬЮ

Несмотря на стремительное изменение мирового экономического ландшафта и появление новых «быстрых» бизнесов, роль кланов в современном деловом мире (от азиатских до европейских стран и Америки) по-прежнему велика. Рискну предположить, что 70% мирового бизнеса до сих пор держится на кланах.



#### АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

Клановая система управления — древнейшая из управленческих конструкций. Клан всегда базируется на кровном родстве, ограниченном родственниками по прямой линии: родители, дети, внуки и так далее. Как правило, использование «братьев-сестёр» и прочей родни в клане не допускается (особенно в восточных его вариантах), если только речь не идёт о создании новой бизнес-единицы, которая выносятся за скобки системы и отдаётся на откуп родственнику. На Востоке,

Российское бизнес-сообщество переживает новый этап. Предприниматели первой волны начинают отходить от дел, передавая их молодым наследникам. И если в обществе не произойдёт кардинальных изменений, мы сможем стать свидетелями экономического возрождения России, которое будет держаться на крепких семьях-собственниках.

как нигде больше, понимают, что избыток родни неизбежно приведёт к дрязгам, зависти и общему дискомфорту, который может вызвать развал бизнеса.

В англосаксонском обществе используется и другой формат: зачастую новому главе клана (подготовленному наследнику) начинают подчиняться родители, которые продолжают работать в компании, возглавив какой-либо отдел. «Братья-сестры» привлекаются, если они находятся в подчинении родителей. А вот «седьмая вода на киселе» в клановой системе не допустима, в том числе родственники «в законе», то есть родня со стороны жены или мужа. Браки могут распадаться, но имущество — не резиновое. Впрочем, зачастую кланы от этого только страдают: если дети ещё малы, а родители уже немощны, основатель клана обречён на авторитарное одиночество.

Во всех культурах родители всегда играют на стороне главы (основателя) клана, то есть наиболее подготовленного члена семьи, в старину — перворожденного, которому исторически доставалось всё самое лучшее (в то время как младшим — «сапоги и коты»). Род заинтересован, прежде всего, в сохранении богатства и прочих преимуществ, которые добывались с большим трудом на протяжении многих лет. Справедливый подход к дележу может этому помешать.

Клан всегда авторитарен, демократические отношения в нём не допускаются, слово главы клана воспринимается беспрекословно. В то время как в средах некланового типа преобладают более сдержанные и даже позитивные отношения: глава клана, как правило, представляет собой тип жёсткого, волевого управленца. И для такой системы авторитарный стиль управления эффективен: ядро клана, напоминающее «сжатый кулак», способно контролировать систему даже огромной компании. Впрочем, всё это не означает, что руководитель изолирован от



внешней информации: разумеется, он совещается и советуется, однако все решения принимает единолично.

## НИЧЕГО ЛИЧНОГО

В клане нет непрофессионалов, в отличие от семейной компании, к которой часто привлекаются родственники, имеющие весьма отдаленное отношение к отрасли, а зачастую и бизнесу вообще. В «семье» их ставят на ключевые позиции, поскольку они олицетворяют собой доверие. По какой-то причине в головах собственников до сих сохраняется иллюзорная устойчивая связь между «родственниками» и «доверием», хотя, как правило, она не имеет под собой оснований. В клане такой подход к делу недопустим: профессионалов готовят с раннего возраста, выявляя таланты ребёнка, его профориентацию и сопоставляя эти параметры с потребностями системы. Если совпадения намечаются, нужные качества начинают развивать. Таким образом, при условии правильной подготовки наследника (в профессиональном и моральном плане) компания может претендовать на устойчивое развитие. Если таланты детей не соответствуют ожиданиям, «наследников» выявляют другим способом — с помощью «нужных» браков и даже практики усыновления (связывающей «избранного» определёнными духовно-этическими обязательствами), которая наблюдается не только в азиатских, но также европейских странах. Судьба членов клана обычно predetermined: они занимаются определёнными видами деятельности на благо клана. Свободы (в «размытом» смысле этого слова) у потенциальных наследников нет. Причём часто это касается даже личной жизни: поездок, отношений, увлечений и, прежде всего, образования.

Кланы — это не только работа, но также родственные отношения. Грань очень тонкая, поэтому необходимо найти нужный баланс, чтобы не разрушить и не потерять ни того, ни другого. Причём родственные отношения крайне полезны для такого бизнеса. Они позволяют близким людям косвенно влиять на авторитарного руководителя, ограждая его тем самым от совершения ошибки. Именно поэтому в восточных традициях столь велика роль матери, которая всегда находится где-то рядом с главой клана — в качестве советчицы.

Подобная эквилибристика между разными состояниями (рабочими и родственными) — неотъемлемое свойство клановой компании, которая позволяет выстроить удивительные отношения между людьми. Члены клана привыкают воспринимать друг друга по-разному (согласитесь, далеко не каждая семья имеет возможность увидеть своего родственника в деле), учатся принимать родственников в любых их проявлениях, и это обстоятельство даёт основание для рождения безусловной любви и доверия.

При этом отношение к «своим» в клановых системах зачастую намного более жёсткое, чем к наёмным сотрудникам. Всё потому, что кровный родственник несёт ответственность за сохранение системы, которая в итоге ему же и достанется.

## ЭТА МУЗЫКА БУДЕТ ВЕЧНОЙ

Клановые системы претендуют на вечность. Я часто вспоминаю о красивой истории, связанной с двумя японскими отелями, расположенными на острове Хонсю. Этим гостиницам около полутора тысячи лет. Одной управляет пятьдесят третье поколение одного и того же клана, другой — сорок шестое. При

правильном управлении, сохранении технологий, передачи из рук в руки атмосферы и «уникального предложения», клановая система не подвержена лимиту времени. Однако линия может и оборваться, как это случилось со Страдивари, который в отсутствии наследников оставил секрет производства своих скрипок в тайне.

Независимо от размеров бизнеса, важно понимать, что появление в управленческом ядре «чужих людей» влечёт за собой угрозу распада и искусственного разделения империи (именно поэтому с момента укрупнения бизнеса у владельцев часто возникает идея кланового строительства). Доверие остается основополагающим условием для жизни клановых систем. И это не умозрительное (как в семье), а функциональное доверие, то есть понимание всех плюсов и минусов человека, которое позволит родителю подстроить под нового управляющего систему так, чтобы получить суперрабочий узел.

Строительство клановой системы предполагает передачу ещё одной ценности – культурного капитала, то есть установок и традиций, передаваемых из поколения в поколение и позволяющих каждому новому представителю рода крепко стоять на ногах. Именно поэтому история рода — всегда залог востребованности: люди предпочтут остановиться в гостинице «с прошлым» и лечиться у потомственного врача. В отличие от «обычного» бизнеса, у клановой компании совсем другая мотивация: люди воспринимают себя не как «временщиков», они работают на себя, на века, и это предполагает совсем другой уровень качества и отношения к работе. Именно так работает культурный капитал, который способна накапливать система кланового типа. В какой-то момент та самая «несвобода», столь ограничивающая членов клана в детстве и молодости, начнёт приносить свои дивиденды — большие возможности и даже могущество, которых у «свободных» (ничем не связанных) людей, без «корней», подпорки и мощного устремления в будущее, не будет никогда.

Клановая система — всегда искусственная конструкция, строительство которой ведётся целенаправленно. На это уходит много сил и инвестиций. Именно поэтому клан крайне негативно относится к детям, не оправдавшим ожиданий и выбравшим свой независимый путь. На любые формы отступничества кланы реагируют очень жёстко. Как минимум детей не допускают к вопросам, касающимся бизнеса. Скажем, если ребёнок захотел стать художником и даже преуспел в своей карьере, его никогда не привлекут к заказам со стороны компании. Конечно, если человек не сумел найти себе применения, его будут содержать, но он не получит равной доли наследства, а зачастую — имущества, лишь право на пожизненное его использование (что предусмотрено во многих странах). Наследует только тот член клана, который способен сохранить и преумножить.

Случаются и трагические истории, когда ребёнок, в которого вкладывали долгие годы, готовили как наследника, попадает во внешний мир и — сбегает, разрушив все планы старшего поколения. В восточных странах к подобным выходкам относятся крайне резко. К примеру, в Израиле по ренегату читают поминальную молитву. В прежние века на Востоке (в Корее и Японии) такой человек получал татуировку «без семьи». Конечно, времена изменились, но вместо татуировки появился «ярлык», который транслируется всему бизнес-сообществу. Понятно, что у такого человека начнутся проблемы, при том что на наследство или какую-либо другую поддержку со стороны семьи претендовать он уже не сможет.

## АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Многие часто путаются в терминологии, смешивая клановый и семейный бизнес. Однако — это два полярных полюса. Если клан является авторитарной, выстроенной системой, семья, напротив — тёплое, неструктурированное и всегда хаотичное пространство, в котором люди не работают, а пребывают. Клан — рабочий орган, который требует от своих людей профессионализма и результата, семья — никого не осуждает, лишь поддерживает, чем страшно развращает своих подопечных (опека — крест семейного бизнеса). Если клан ограничивает потребление ресурсов, семья, напротив, открывает кран для бесконтрольного потребления. Клан уважительно относится к профессионалам, семья ведёт себя с ними высокомерно. Семья — это замкнутое образование, клан — активно работает с внешней средой. Клан нацелен на вечность, это пропуск в будущее, мощная устойчивая конструкция. У семьи мало шансов на долгую жизнь: она быстро проест все свои ресурсы (зачастую кредитные карты членов семьи сопряжены с корпоративными). Ни о каком наследовании семейного бизнеса речь быть не может: такая компания вряд ли успеет испытать на себе смену поколений.

Несмотря на то, что кланы, по природе вещей, очень гармоничны для человечества, с 70-х годов прошлого века в мире эта конструкция несколько пошатнулась. С одной стороны, она не выдержала напора либеральных идей, которые уменьшили связи между членами семьи, с другой, изменились общие тенденции в воспитании. Всё-таки для того, чтобы наследовать дело отцов (в широком смысле), необходимы иные ориентиры: жёсткое воспитание, высокие требования, определенная планка качества с раннего детства и так далее. В последние десятилетия Россию также коснулась смена парадигмы: в результате мы получили слабые, тепличные «растения», людей, не умеющих принимать решения, существовать в автономном режиме, зависящих от внешнего мира и так далее. Однако ситуация постепенно меняется: семьи, осознающие эти проблемы, стали планировать нормальное развитие своих детей. На мой взгляд, эта тенденция способна привести к возрождению института гувернёров — наставников, коучей, которые смогут «вести» детей с определённого возраста, если владелец бизнеса не имеет возможности уделять вопросам воспитания большого внимания. Пока этот тренд проявляется в запросах на подготовку наследников.

Сама процедура передачи власти в компании довольно прозрачна и понятна: дети начинают работать в системе, где их учат всему тому, что в скором времени станет их прямой обязанностью: работать, принимать решения, коммуницировать, управлять, а также — чувствовать, видеть, понимать и расти. Образование и бизнес-школа — само собой, однако настоящее рождение управленца происходит только в деле, плечом к плечу с основателем компании (зачастую буквально: оба работают в одном кабинете, стол в стол), который неотступно находится рядом с наследником, корректируя и меняя его параметры в нужную сторону.

Зарождение кланов в будущем, возможно, повлияет и на уклад жизни общества, когда новые собственники, предвидя похожую процедуру лет через двадцать, возьмутся за подготовку своих детей намного раньше, чем это сделало предыдущее поколение.

# Тульская энергокомпания федерального масштаба



Андрей МАКАРЦОВ,  
генеральный  
директор ООО  
«ЭТР», победитель  
регионального этапа  
Всероссийского  
конкурса «Золотой  
Меркурий»



**Компания ООО «ЭлектроТехнические Решения» существует с 2010 года, занимается разработкой и производством широкой гаммы электрического распределительного оборудования:**

- Комплектные трансформаторные подстанции (КТП)
- Камеры КСО
- Комплектные распределительные устройства наружной установки 6(10) кВ
- Пункт секционирования столбового типа с возможностью коммерческого учета электроэнергии
- Пункт коммерческого учета 6(10) кВ
- Вводно распределительные устройстваи другое электрическое распределительное оборудование

Имеет собственное производство в Тульской области. Предлагает полный комплекс сервисного обслуживания (разработка проекта, производство оборудования, монтаж и пусконаладка): работы «под ключ» от получения технического задания до сдачи оборудования в эксплуатацию.

## ОСНОВНЫЕ ПАРТНЕРЫ:

- сетевые организации АО «Мособлэнерго», ПАО «МОЭСК», ОАО «МРСК», АО «Тульские Городские Электрические Сети», другие независимые электросетевые компании;
- Акционерное Общество «Научно-Производственное Объединение «Сплав»;
- аэропорты «Пулково», Санкт-Петербург, «Внуково», Москва, «Шереметьево», Москва, «Жуковский», Москва;
- предприятия оборонного комплекса Тульской и Московской областей;
- объекты атомной энергетики.

Компания активно участвует в закупках по Федеральным законам «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (№223-ФЗ) и «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (№44-ФЗ).

Рекламации от Заказчиков отсутствуют. Не было ни одного судебного дела, где ООО «ЭТР» выступало в качестве ответчика.

Методы повышения качества товаров и услуг – за счет применения управленческих и производственных инноваций:

- Наличие в штате большого количества инженерно-технических работников (доля ИТР от штата предприятия составляет более 20%) позволяет в кратчайшие сроки, с учетом большого опыта наработок проводить разработки нетипового оборудования по техническому заданию заказчиков;
- Компания ведет собственными силами разработки нового оборудования для распределения электроэнергии в двух направлениях: снижение стоимости выпускаемой продукции и повышение энергоэффективности выпускаемой продукции за счет снижения потерь и уменьшения потерь собственных нужд оборудования;
- Производство оснащено новым оборудованием, использующим современные технологии производства;
- Организация активно сотрудничает с проектными организациями в части сопровождения проекта электrorаспределительного оборудования с целью повысить качество конечного результата, получаемого заказчиком;
- В январе-феврале 2017 г. приобрела лабораторное оборудование для проведения проверок и точной настройки микропроцессорной и релейной части выпускаемого оборудования своими силами;
- ООО «ЭТР» - член саморегулируемых организаций НП «МОСО «ОборонСтрой».

На продукцию имеются российские и международные сертификаты и декларации соответствия.

Победитель регионального этапа Всероссийского конкурса «Золотой Меркурий» в номинации «Лучшее малое предприятие в сфере промышленного производства» за 2016 год. ■

## ООО «ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»



Тула, ул. Рязанская, д. 38.  
Тел./Факс: +7 (48751) 5-24-82  
www.etsol.ru



# ПОЛИТИКА И ЭКОНОМИКА

## БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ

«Димонстрация», организованная А.Навальным 26 марта, скорее всего, не приведёт к обретению российской оппозицией «второго дыхания», однако она очень точно обозначила важнейший вызов, с которым сегодня сталкивается Россия: коррупцию.

**К**оррупция в России — безусловно, центральный элемент политической и экономической системы страны. Индекс восприятия коррупции, рассчитываемый Transparency International, ставит Россию на 131-е место из 176 (см.: [www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perception\\_index\\_2016#table](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perception_index_2016#table)). Объём коррупционных доходов в стране, по оценкам Национального антикоррупционного комитета, достигает \$300 млрд. в год, и даже всегда оптимистично настроенные правоохранители признают, что средний объём взятки в прошлом году (по оценкам МВД) вырос более чем на 75%, до 378 тыс. рублей (см.: <http://www.kommersant.ru/doc/3242655>) (характерно, что при этом почти 85% приговоров по делам о коррупции выносятся в отношении граждан, которым, по данным Судебного департамента при Верховном суде РФ, инкриминируется взятка в сумме до 10 тыс. рублей, или менее 3% от «средней» величины). Население уверено, что в стране воруют

(и именно поэтому не содержащие ничего принципиально нового разоблачения коррупционеров не слишком резонировали в обществе на протяжении многих лет). Власть понимает, что наличие коррупции позволяет как укреплять «вертикаль» (через общий интерес и определённую «повязанность»), так и девальвировать ценность коллективных действий (через взятку любой человек в стране может решить всё что угодно, объединившись в группу давления — ничего). Поэтому много лет «борьба с коррупцией» была своего рода оборотом речи, в ритуальности которого никто не сомневался.

В последнее время, однако, ситуация начинает меняться — и виной тому продолжающийся в стране экономический кризис, существенно изменяющий многие условия жизни и народа, и власти.

Борьба с коррупцией становится сегодня политически востребованной. С одной стороны, у беднеющего населения быстро накапливается недовольство властью, представители которой живут на «широкую ногу» и практически ничего и никого не боятся. При этом недовольство невозможно переориентировать на «олигархов»: большинство из тех, кто создал свои состояния в 1990-е, скорее, сдают, чем укрепляют



**ВЛАДИСЛАВ  
ИНОЗЕМЦЕВ**

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества



свои позиции, в то время как все по-настоящему «новые» русские зарабатывают практически исключительно на «обмолоте» бюджетных денег и близости к власти. Всё это привлекает внимание к борьбе с коррупцией — по сути впервые с начала 1990-х и знаменитого «дела Мабетекса» и прочих громких историй, обрушивавшихся на тогда ещё не искушённых россиян. С другой стороны, у власти кризис порождает свою реакцию: на фоне сокращающегося «пирога» обостряется борьба за «денежные» чиновничьи позиции между особо близкими к Кремлю группами; а так как компромат легко можно собрать на любого занимающего сколь-либо серьёзный пост бюрократа, то борьба с коррупцией становится способом сведения счётов с одними и «приведения в чувство» других. Пять арестованных за последние годы глав регионов, федеральный министр, более двадцати вице-губернаторов — этот список будет только расти в ближайшее время.

Особенную пикантность ситуации придаёт тот факт, что для власти сейчас критически важно «обыграть» оппозицию на предложенном ею поле. В таких условиях Кремль будет жёстко защищать особо близких к нему людей (преьера, генпрокурора, федеральных министров и глав госкорпораций), но уже даёт сигналы о том, что на иных уровнях неприкасаемых остаётся ничтожно мало. И если учесть, что популисты, критикующие коррупцию, не могут возбудить уголовных дел против коррупционеров, а власть может, ей остаётся только готовить посадки новых проштрафившихся и не слишком «нужных» чиновников и максимально освещать антикоррупционные процессы в ходе следствия и в судах. Возможно, в Кремле не вполне это

осознают, но политически власть заинтересована в борьбе с коррупцией даже больше, чем оппозиционные силы: именно верхушка правящей элиты может получить от неё наибольшие дивиденды как для себя лично, так и для той политической системы, которую она представляет. Оппозиция же, если Кремль поведёт

**К власти кризис порождает свою реакцию: на фоне сокращающегося «пирога» обостряется борьба за «денежные» чиновничьи позиции между особо близкими к Кремлю группами; а так как компромат легко можно собрать на любого занимающего сколь-либо серьёзный пост бюрократа, то борьба с коррупцией становится способом сведения счётов с одними и «приведения в чувство» других.**

себя решительно и умно, вынуждена будет оставить «поле битвы» победителю, так как практически никто из тех чиновников, на которых обратит своё внимание А.Навальный, не пострадает, а борьба с коррупционерами покажется народу очевидной.



Таким образом, политически борьба с коррупцией — а точнее, с отдельными коррупционерами — может оказаться для элиты выгодной в двух аспектах: во-первых, она позволит нанести существенный удар той оппозиции, которая ещё пытается бороться после того, как практически все политические силы расписались в своей лояльности Кремлю, и повысить уровень собственной поддержки; во-вторых, она создаст условия для минимальной качественной ротации в средних эшелонах, застой в которых представляет особую опасность для нормального

**В современной ситуации повышение эффективности использования бюджетных ассигнований и борьба с коррупцией — это, по сути, одно и то же. Антикоррупционные мероприятия должны по необходимости фокусироваться на значимых чиновниках, ответственных за распределение и освоение бюджетных средств.**

(я не говорю — эффективного) функционирования властной «вертикали». Уже поэтому антикоррупционные мероприятия, которые начались в последнее время, практически наверняка продолжатся и даже наберут обороты.

Однако не менее важным является и то, что борьба с коррупционными проявлениями сегодня представляется и важнейшей экономической необходимостью. Современная коррупция в России — нечто большее, чем простое вымогательство взяток за выдачу разрешений, преференций или закрытие глаз на определённые нарушения — этот вид злоупотреблений был самым распространённым в 1990-е, но не сейчас. Сегодня речь идёт, прежде всего, о растрате бюджетных средств и о создании цепочек компаний, через которые происходит обслуживание государственного заказа. Масштаб такого бизнеса поражает воображение. Достаточно, например, отметить, что с 2000 по 2015 г. объём ассигнований на дорожное строительство в России, как пишут «Ведомости», вырос в 14,2 раза, с 44 до 625 млрд. рублей, при этом за тот же срок объём дорожного строительства сократился в 3,3 раза, с 7,9 до 2,4 тыс. км. Переход на централизованные закупки лекарств для московских клиник вызвал рост их стоимости в 9-11 раз практически немедленно. Средняя стоимость 1 км газопровода «Сила Сибири» в ценах 2011 г. составляла 374,5 млн. рублей (\$12,7 млн.), что почти в пять раз выше средней стоимости 1 км газопровода «Голубой поток» (\$2,6 млн.), построенного в 2001-2002 гг. И список

таких «достижений» можно продолжать практически бесконечно. Всё это значит, что бюджет оказывается в ситуации, когда любое повышение его доходной части не сможет компенсировать растущих appetites распорядителей государственных средств.

Иначе говоря, государство сейчас вынуждено начать борьбу с коррупцией не только по политическим, но и по банальным экономическим соображениям. Политической верхушке жизненно необходимо ограничить финансовый беспредел на среднем уровне бюрократической иерархии — иначе власти будет гарантировано не только массовое народное недовольство без всяких дополнительных организующих усилий со стороны оппозиции, но и банальная бюджетная несостоятельность, которая ускорит экономический паралич, так как единственным ответом на неё станет повышение налогов на граждан и предпринимателей. В современной ситуации повышение эффективности использования бюджетных ассигнований и борьба с коррупцией — это, по сути, одно и то же. И эта борьба не может ограничиться поиском и разоблачением коррупционеров на уровне рядового гаишника или работника жилищно-коммунальных служб — те вымогают деньги у граждан, до которых государству вообще может не быть дела; антикоррупционные мероприятия должны по необходимости фокусироваться на значимых чиновниках, ответственных за распределение и освоение бюджетных средств.

Последовательная борьба с коррупцией в том виде и теми средствами, как она ведётся в развитых демократических странах, в России по определению невозможна. Извлечение коррупционного дохода является важнейшей, если не основной, функцией современного российского чиновничества, и никаких изменений на этом «фронте» ожидать не стоит. Проблема состоит в том, что до последнего времени очень часто появление человека на определённой должности означало предоставление ему полного карт-бланша на определённый вид управленческих действий и финансовых операций. Сегодня власть понимает, что борьба с коррупцией не может привести к её искоренению, но должна опустить существующие её показатели до уровня «разумной достаточности» — хотя бы такой, которая существовала в «дикие» 1990-е годы. Именно эта задача, на мой взгляд, уже начинает осмысливаться как одна из основных в повестке дня очередного президентского срока В.Путина — и, на мой взгляд, у властей есть все возможности как заработать на этом значительные политические дивиденды, так и добиться большей эффективности использования бюджетных средств в условиях исчерпания Резервного фонда и сохраняющегося режима санкций. Нынешний уровень коррупции является нетерпимым не только с морально-этической, но и с сугубо экономической точки зрения — и мне кажется, что власти должны справиться с проблемой без участия оппозиции. Иначе они рискуют потерять всю годами выстраивавшуюся ими систему. Причём гораздо быстрее, чем может казаться...

БЖ



# БОЛЬШЕ ЧЕМ БИЗНЕС

## **БИЗНЕС** журнал

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



16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012  
РЕКЛАМА

# ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ

## ПРОИЗВОДСТВЕННИКИ ДАЛЬНОВИДНЕЕ ТОРГОВЦЕВ

**В** теории относительности термин «горизонт событий» означает границу между тем, что мы можем наблюдать или на что можем влиять, и тем, что никак не связано с нашей собственной деятельностью. Но связь с нашей деятельностью может быть ограничена не только столь фундаментальными физическими законами, а и соображениями попроще.

Например, в средние века жизнь менялась столь медленно, что выученное дедом ремесло могло кормить и внука, если тот добросовестно исполнял учебные работы. Нынче же счастливый получатель вузовского диплома может не сомневаться: до столь же счастливого выхода на пенсию все его практические знания, умения и навыки, засвидетельствованные этой официальной бумагой, безнадежно устареют, так что ему не раз придется изучать нечто принципиально новое, опираясь лишь на фундаментальные законы, усвоенные на младших курсах (а если он по новомодной болонской системе прошел только бакалавриат,

дающий практические рецепты без их теоретического обоснования — то на курсах переобучения ему придется провести в несколько раз больше времени, чем сэкономлено на исключении этого обоснования из первоначальной программы: в классическом вузе учатся 5 лет, а в бакалавриате — 4). Соответственно, нет смысла планировать профессиональную карьеру на весь срок от вуза до пенсии: мне самому довелось изменить специальность дважды — сразу после получения диплома и в лихие девяностые.

Сами эти неудобозабываемые годы отмечены, помимо прочего,

катастрофически резким сокращением горизонта событий. Никто не мог быть уверен даже в буквально завтрашнем дне: на каждом шагу подстерегали опасности — от метилового суррогата в престижнейшем ресторане для считающих себя новыми хозяевами жизни до бандитской разборки с шальными пулями во все стороны. Вдобавок едва ли не ежедневный пересмотр правил игры: даже чиновники, вполне искренне и добросовестно радевшие о благе страны, не могли заранее предвидеть подводные камни на пути исполнения принимаемых ими законов, инструкций, распоряжений. Одним из ярчайших последствий стала дезиндустриализация всей страны. Даже заводы, потребляющие недефицитное сырьё и производящие остродефицитную продукцию, то есть не испытывающие сложностей ни с поставками, ни со сбытом, зачастую закрывались. Сдача оборудования на металлолом даёт лишь ничтожно малую долю от средств, вложенных когда-то в создание предприятия — зато выручка немедленная, не зависящая от завтрашних перемен. А если ещё удастся сдать освободившиеся помещения под склад, торговый центр или (как авиазавод «Молния» на Ленинградском проспекте Москвы при КБ Яковлева или «Калибр» неподалёку от Звёздного бульвара в той же Москве) студийные помещения для съёмок телепередач, то можно получить ещё и стабильный арендный доход — пусть и скромный по сравнению с доходом от самостоятельного производства, зато опять же мало зависимый от грядущих случайностей.

Особо болезненно сказались лихие девяностые на высокотехнологичных производствах. Не в последнюю очередь — вследствие всё того же сокращения срока надёжного прогнозирования: чем длиннее технологическая цепочка, тем больше времени занимает прохождение по ней от сырья до готовой продукции. Впрочем, этот источник борьбы с прогрессом не иссякает. Михаил



### АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

Леонидович Хазин показал: в современных рыночных условиях за время от принятия решения на запуск в производство до начала выпуска готовой продукции вероятность изменения предпочтений потребителя столь велика, что убытки от падения спроса вследствие таких изменений уже не покрываются прибылью от всего востребованного. Приходится ставить не на принципиальные новшества, а на мелкие — зачастую чисто косметические — и поэтому быстро внедряемые поправки, дабы успеть получить доход.

Вывод из столь разнообразного — но неизменно печального — опыта очевиден: чем меньше время планирования (в частности, чем меньше ожидаемое время владения частной — то есть предназначенной для извлечения прибыли из труда других лиц — собственностью), тем меньше стимулов к применению производственной логики, тем более востребована логика торговая.

Менее очевидно, что та же закономерность действует и за пределами производства. Так, мне многократно приходилось становиться свидетелем — а то и участником — споров: мы едим, чтобы жить, или живём, чтобы есть? Или в менее жёстких формулировках — вроде: нужно тратить силы прежде всего на решение задач в своей сфере трудовой деятельности или расходовать на неё только то, что остаётся после решения задачи личного обустройства? В свете всего предыдущего можно сказать: первый вариант востребован теми, кто может и хочет планировать на годы вперёд, а второй — теми, кто ориентируется не более чем на считанные дни. А поскольку наша жизнь неизбежно включает и промежуточные планы, то и столь крайние позиции редки, так что спор чаще всего выглядит абстрактно, хотя и затрагивает наши реальные чувства.

Но ведь из всех предыдущих примеров можно сделать вывод: наша жизнь — и личная, и хозяйственная — всё переменчивее, так что смысла в долгосрочном планировании с каждым годом меньше! Выходит, эгоистичная позиция и торговая логика перспективнее альтруизма и ориентации на производство?

В военном деле с незапамятных времён существует представление о тактике — действиях в ходе уже завязавшегося боевого столкновения, и стратегии — подготовке наилучших условий для предстоящих сражений. Отечественные специалисты советской эпохи выделили ещё и промежуточный уровень — оперативный: в ходе одного столкновения можно и нужно ещё и создавать наилучшие условия для неизбежно следующего.

Понятия тактического, оперативного и стратегического искусства легко обобщить с военной деятельности на всю остальную жизнь. Думать только об отдалённо грядущей цели, не обращая внимания на повседневность, рискованно: как знает любой шахматист, даже в стратегически выигрышной позиции можно проиграть партию одним тактически ошибочным ходом. Но не имея такой цели, легко забрести в тупик, хотя каждый шаг будет выглядеть успешным.

Ещё Сенека сказал: для того, кто не знает, куда ему плыть, не бывает попутного ветра. Методичный отказ

от производственной логики в пользу торговой завёл всё мировое хозяйство в тупик столь очевидный, что на недавних выборах президента Соединённых Государств Америки победил претендент крайне эксцентричный (что для этой страны не характерно) просто потому, что предложил отказаться от продиктованного торговой логикой обобщения понятия разделения труда

**В современных рыночных условиях за время от принятия решения на запуск в производство до начала выпуска готовой продукции вероятность изменения предпочтений потребителя столь велика, что убытки от падения спроса вследствие таких изменений уже не покрываются прибылью от всего востребованного.**

с отдельных физических и юридических лиц на целые страны (и то, что его — вопреки общеизвестному американскому опыту — не убили по дороге в Белый дом, показывает: явное большинство лиц, принимающих решения, придерживается той же позиции). Сам этот отказ вызван прежде всего уверенностью в ненужности долгосрочного планирования. Трамп — впервые за несколько десятилетий — предложил план хозяйственной деятельности страны, рассчитанный не на немногие дни и даже не на один президентский срок. Впрочем, в искусстве краткосрочного планирования он тоже преуспел: в предвыборной кампании сосредоточил усилия на тех субъектах американской федерации, где мог изменить результат голосования и — с учётом особенностей избирательной системы США — в наибольшей мере повлиять на суммарный результат; общее число поданных за него голосов оказалось даже немного меньше, чем у соперницы, зато число выборщиков — несравненно больше.

Теория, используемая экономическим блоком правительства РФ, опирается на торговую логику и отказ от больших планов: мол, рынок и сам всё подскажет. Большинство министров и сотрудников аппарата этого блока являет немалое тактическое мастерство. Более того, даже чтобы попасть на такие посты, необходимо уметь строить и осуществлять довольно долгую стратегию — и соответствующие навыки вполне применимы в дальнейшей трудовой деятельности. Тем не менее решения, принимаемые экономическим блоком, не нацелены ни на какие стратегические цели, а потому и в тактическом плане чаще всего сомнительны. Воистину нет ничего практичнее хорошей теории — и ничего разрушительнее плохой.

БЖ

# ВПЕРВЫЕ ДЛЯ РЕГИОНОВ ГАРРЕТТ ДЖОНСТОН

25 - 26 МАЯ В КАЛУГЕ  
ОТЕЛЬ FOUR POINTS  
BY SHERATON

ГАРРЕТТ ДЖОНСТОН  
СТРАТЕГ, ОСНОВАТЕЛЬ И ВЛАДЕЛЕЦ  
MACROSCOPE CONSULTING.

КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:  
РАДИКАЛЬНОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ  
СТОИМОСТИ БИЗНЕСА И  
БРЕНДА БЛАГОДАря  
СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МАРКЕТИНГУ  
ОТ ПРОДУКТОВ ДО ПРОДВИЖЕНИЯ

ТЕМА ВЫСТУПЛЕНИЯ:  
МАРКЕТИНГ - ФАКТОР №1  
РАЗВИТИЯ  
СОВРЕМЕННОЙ  
КОМПАНИИ



[TBCONF.RU](http://TBCONF.RU)

ТЕЛ. 8(4842)992-422

# КОНФЕРЕНЦИЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА 4/360

## ЭПОХА КЛИЕНТА И ТЕХНОЛОГИЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ И РОССИЙСКИЕ ЭКСПЕРТЫ  
ПОДЕЛЯТСЯ ОПЫТОМ В ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА  
ПО ЧЕТЫРЕМ КЛЮЧЕВЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ:

- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ЭЛЕКТРОННЫЙ МАРКЕТИНГ
- КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТОМ И ПРОДАЖИ
- УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
- ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОИЗВОДСТВО

# 2 4 15 150

ПЛЕНАРНЫЕ  
ДИСКУССИИ

МАСТЕР - КЛАССА

СПИКЕРОВ -  
ПРАКТИКОВ

СОБСТВЕННИКОВ  
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- ПОЛНОЕ ПОГРУЖЕНИЕ В БИЗНЕС-СРЕДУ
- ЗНАКОМСТВА И КООПЕРАЦИЯ (ПРЕДУСМОТРЕНЫ ПЕРЕГОВОРНЫЕ КОМНАТЫ)
- УЧАСТНИКИ ИЗ МОСКВЫ И РЕГИОНОВ
- СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ НА ПРОЖИВАНИЕ В ЦЕНТРЕ ГОРОДА
- УНИКАЛЬНАЯ КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА — МИРОВЫЕ ПРЕМЬЕРЫ НА 20 МЕЖДУНАРОДНОМ МУЗЫКАЛЬНОМ ФЕСТИВАЛЕ «МИР ГИТАРЫ»
- ЗНАКОМСТВО С КАЛУЖСКИМ РЕГИОНОМ — ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ
- ЭКСКУРСИИ ПО КАЛУГЕ — КОЛЫБЕЛИ КОСМОНАВТИКИ ДЛЯ СЕМЕЙ УЧАСТНИКОВ

ЗАБРОНИРУЙТЕ МЕСТО НА САЙТЕ [TBCONF.RU](http://TBCONF.RU)

ТЕЛ. 8(4842)992-422

Организаторы конференции

**EVOS**  
БИЗНЕС АКАДЕМИЯ

**МЕТРА**  
весомительная  
техника мирового уровня

**Market Drive**  
MARKETING & CONSULTING

**TEKNER**

При участии

**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

**A**  
Академия

**АКАДЕМИЯ**  
КАЛУЖСКОГО РЕГИОНА

**АГЕНТСТВО**  
РАЗВИТИЯ ИТК

**АИРКО**  
Академия Инновационных Решений

**ЛЮБОМИР**  
ЛЮБОМИР

Партнеры конференции

**FOUR POINTS**  
BY SHERATON

**EXPRESS**  
Экспресс

**ROCKET CINEMA**

**КЛУБ**  
КЛУБ

**РАБОТА.RU**  
RDWRU  
РАБОТА

**Мир**  
Мир

Генеральный  
информационный  
партнер  
**НИКА TV**

Информационный  
партнер  
**Жить Хорошо**

Федеральный  
информационный  
партнер  
**БИЗНЕС**  
журнал

# ВРЕМЯ ХИЩНИКОВ

НА РОССИЙСКОМ ОКОННОМ РЫНКЕ  
ВЫЖИВУТ ТОЛЬКО СИЛЬНЕЙШИЕ, ГОТОВЫЕ  
ДЕЙСТВОВАТЬ СООБЩА

АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО

**В** апреле в Италии прошло крупнейшее отраслевое мероприятие – 13-й международный форум производителей светопрозрачных конструкций – Форум STiS-2017. Начиная с 2005 года это знаковое мероприятие посетили свыше 3000 собственников и топ-менеджеров компаний – лидеров отрасли. Только в этом году в его работе приняли участие 227 представителей оконной индустрии из России, Украины и Белоруссии. Каждый форум становится площадкой для поиска общих решений по наиболее актуальным проблемам рынка, разработки стратегических инициатив и формирования трендов. Главной темой текущего, 13-го форума STiS в Рива-дель-Гарда, стали перспективы начавшейся консолидации отрасли – явления, с которым отечественные оконные и дилерские компании ещё не сталкивались. О том, как чувствуют себя сейчас российские оконщики и готовы ли они объединяться с партнёрами, а также о многом другом, «Бизнес-журнал» поговорил с организатором форума, основателем компании STiS и членом совета директоров группы SP Glass Дмитрием СУЛИНЫМ.

– Дмитрий Владимирович, что сейчас представляет из себя оконный рынок России?

– Это маленький рынок. Если считать по производителям, его объём составляет порядка 145 млрд. рублей в год. А если опуститься до объёмов розничных продаж, то, думаю, раза в полтора больше. Но важно понимать, что производство и продаж окон – это никак не самостоятельный бизнес, а часть одной большой отрасли светопрозрачных конструкций: стекло – комплектующие – стеклопакет – окно.

Возьмём, к примеру, производство стекла. Этот сегмент рынка, пожалуй, самый концентрированный и капиталоемкий. Стекло невозможно произвести, не проинвестировав 250 млн. евро. Отсюда и стабильное из года в год количество стекольных предприятий – всего шесть. В меньшей степени консолидирован сегмент профильных систем. Здесь, пожалуй, существует десяток более-менее вменяемых производителей. Остальные – два-три десятка – это разношерстные компании, которые установили по несколько экструдеров и выпускают

небольшой объём не самого качественного профиля. Отдельно стоит сказать и об оконной фурнитуре. В этом достаточно технологичном сегменте уровень концентрации уже высокий, на нём представлено пять-шесть ярко выраженных лидеров. В основном это западные компании.

И вот всё это сходится в одной точке – сборке окна. И это самый массовый по количеству участников сегмент. Таких сборщиков в стране, по нашей оценке, около 1500. А ещё шесть-семь лет назад их было свыше 8000! Только за последние год-два количество компаний сократилось почти на 50%. И пусть в 2015-2016 гг. это был массовый исход тех, кто оказался на этой «поляне» случайно, но сейчас сокращение продолжает идти по экспоненте. Финансовых запасов у игроков не осталось, а спрос – очень слабый. И эту новую реальность надо принимать, пытаться встроиться в неё. Как говорится, «либо меняйся, либо умри». Сейчас самое подходящее время, чтобы сконцентрироваться и собраться.

– Именно поэтому лейтмотивом нынешнего форума STiS стала консолидация отрасли?

– Оконный рынок действительно находится на этапе консолидации, причём уже на продвинутой стадии – на стадии концентрации. Тройка крупнейших оконных компаний сегодня занимает 5% рынка. Сменю предположить, что уже к концу года концентрация достигнет 7%, а через 5-8 лет доля ТОП-3 на рынке составит 30-40%. Конкурентная борьба всё нарастает, количество компаний резко сокращается... Вот только, как ни странно, на рынке всё ещё нет лидеров. Лидеры определятся через несколько лет, и кто это будет – пока неизвестно. Если сравнить процесс консолидации в нашей отрасли с биатлонной гонкой, тогда мы только прошли первый огневой рубеж. Отрывы у всех небольшие. Впереди ещё три рубежа. Полная неопределённость. Даже аутсайдер может на финише стать № 1, а фаворит может вовсе сойти с дистанции.

– А что должно определять лидера на этом рынке?

– Либо сумасшедшие деньги, либо какие-то идеи. Одну из таких идей мы и предложили на форуме в Рива-дель-Гарда. Она



касается создания нового для российского рынка брендового продукта – «Британские окна Pilkington». Это окна, которые выглядят по-другому и, самое главное, которые будут производиться и продаваться по-другому. При этом мы не сказали, что потратим кучу средств, построим заводов шесть по пять – десять производственных линий на каждом и всех победим. Наоборот, мы предложили всем желающим сформировать пул партнёров, чтобы вместе вывести на рынок нового игрока, не побоюсь этого слова, федерального масштаба – оконную компанию, построенную на неклассической бизнес-модели. У неё не будет собственного производства и собственной розничной сети. Производство продукции будет контрактным, а продажи будут осуществляться исключительно через дилерские каналы.

– И какова была реакция «коллег по цеху»?

– Знаете, на этом рынке никакая информация в секрете долго не держится. Рынок, повторюсь, очень маленький, поэтому для ключевых игроков то, что было объявлено на форуме, уже не было новостью. Можно сказать, это был секрет Полишинеля. Изначально информацию о нашем новом проекте участники форума встретили на негативе, что и понятно. Но после нашей презентации, в которой мы раскрыли все детали проекта, я почувствовал со стороны большинства собравшихся определённую заинтересованность. Более того, буквально в тот же день я договорился с тремя потенциальными партнёрами. То есть feedback оказался очень хороший. Поверьте, иллюзий я не питаю, естественно, мы не можем нравиться всем. Кто-то с нами, кто-то против нас, кому-то всё это безразлично. Для меня было важно понять: найдём ли мы со своей идеей нужное количество единомышленников в регионах? Теперь уверен, что найдём.

– А что будет тогда с теми, кто против или воздержался?

– Это их выбор. И это, на мой взгляд, лишь означает, что они не хотят развиваться. Они консервативны, хоть и понимают при этом, что на рынке становится лишь хуже. Они «поджимаются», увольняют всех офисных девочек, мальчиков, сами начинают принимать заказы, сами выезжают на замеры, по ночам их рассчитывают... То есть как могут сокращают за-

траты. При этом считают, что их время ничего не стоит, оно бесплатно. У них нет сил на экспансию, они травоядные. Вот только не надо забывать, что на рынке ещё есть и хищники. Голодные, злые, беспощадные и наглые. И их становится все больше и больше. Так что правило травоядных «Давайте огородим делянку для каждого, и каждый будет пастись на своей» больше не работает!

Вот сколько я себя помню в бизнесе, мы всегда ставили перед собой цели роста, цели завоевания новых территорий. Да всё развитие компании STiS говорит об этом! Мы первыми в России построили большую сеть, мы первыми в стране вышли на оборот в 200 млн. евро. Мы всегда были и будем амбициозны. Вот и с нашей новой идеей рассчитываем, к примеру, продавать до 1000 оконных конструкций в день в Москве и Московской области уже к 2018 году, а после этого начнём тиражировать бизнес-модель в другие регионы, как прямым, так и франшизным способами. При этом мы никуда не спешим. Мы только в самом начале пути. У нас много времени. На весь этот проект у нас отведено семь-десять лет.

– Если не заглядывать так далеко, то каким будет российский оконный рынок завтра?

– Я не знаю, честно. И никто этого не знает. И, как и я, наверное, все прекрасно понимают, что в нашей стране уже завтра может всё измениться, и не один раз.

В ближайшей перспективе рынок продолжит падать на 15-20% в год. Поэтому давайте так: оконный бизнес с каждым годом будет становиться всё жёстче и жёстче. Конкуренция будет нарастать. До тех пор, пока не выявятся лидеры, пока эти лидеры не завоеуют достаточно сильные позиции, это ситуация не изменится. Поведение хищников на сегодняшнем рынке абсолютно очевидно и предсказуемо: «Я должен всех сожрать вокруг себя». Соответственно, те, кто чувствует себя слабыми, им лучше «слиться» как можно раньше – меньше денег потеряют.

БЖ

Полную версию интервью с Дмитрием Сулиным читайте на [bizmag.online](http://bizmag.online)



# АВТОприоритеты

В компании Suzuki верят в потенциал российского автомобильного рынка и уверены, что сложившиеся трудности не могут продолжаться вечно. По крайней мере, этот японский бренд строит на наш счёт амбициозные планы и рассчитывает наращивать продажи в стране.

**Подробности стратегии развития «Бизнес-журнал» узнал у руководителя департамента продаж, маркетинга и дилерского развития Suzuki Ирины ЗЕЛЕНЦОВОЙ.**

— **Какие важные изменения на российском авторынке вы бы отметили?**

— Последние годы для автомобильной индустрии в России были весьма непростыми: происходит снижение и реструктуризация рынка, покупательская способность падает, а те, кто уже приобрёл машину, начинают обращать внимание на стоимость владения автомобилем, на его высокую остаточную стоимость. Определённые выводы из этой ситуации сделали и сами автопроизводители — они научились оптимизировать расходы и свой модельный ряд, быть более внимательными к запросам дилеров и покупателей, а также предлагать более выгодные условия продажи автомобилей.

— **Насколько успешной была деятельность Suzuki в этот трудный для рынка период?**

— Положение Suzuki соответствовало экономической реальности. Нашими главными задачами в этой ситуации было сохранить своё присутствие на рынке, не потерять дилеров. И, несмотря на непростое время, нам удалось вывести новые модели на рынок, тем самым значительно обновив наш модельный ряд. Вместе с этим оптимизировали логистику, склад запасных частей, изменили условия консигнации для дилеров. Ну и наконец, понимая сложную экономическую ситуацию на рынке, мы не требовали и не требуем дополнительных инвестиций от дилеров.

— **Скажите, а какое место занимает Россия для Suzuki на глобальном рынке?**

— Российский рынок довольно непредсказуем, тем не менее глобальное руководство компании видит в нём высокий потенциал. Так что Россия по-прежнему остаётся для Suzuki одним из приоритетных рынков. И наша задача на предстоящие годы — возвращение своих позиций и наращивание здесь своего присутствия. В связи с этим мы внимательно отслеживаем требования рынка и прислушиваемся к мнению наших покупателей. Наш модельный ряд формируется спросом на определённые категории. Например, среди россиян на данный момент очень популярны кроссоверы. Это, в первую очередь, обусловлено нашими климатическими условиями. Поэтому и Suzuki как бренд, который всегда был экспертом в создании компактных SUV, на российском рынке представлен полноприводными автомобилями. К тому же этот сегмент в России наиболее перспективен на рынке и развивается быстрее остальных. Поверьте, мы очень дощательно относимся к выводу каждой новой модели, и в 2018 году представим новинку, которую я пока не могу озвучить.



— **В трудное время автопроизводители стали делать ставку на различные финансовые (и не только) инструменты для развития бизнеса. Чем вы стимулировали спрос? И как пытаетесь заинтересовать покупателей сейчас?**

— Пожалуй, на волне ещё первого кризиса — в 2008 году — мы предложили нашим клиентам специальную программу Suzuki Finance. И теперь каждый год мы только улучшаем условия покупки автомобилей по этой программе. Также мы предлагаем специальные, выгодные условия по страхованию. Кстати, в начале этого года Suzuki стала первым японским брендом, предоставившим клиентам возможность воспользоваться продлённой на два года гарантией (или на 20 000 км пробега) без покупки дополнительных страховых полисов. Это долгосрочная стратегическая программа, результаты которой мы сможем оценить только через несколько лет. Но, безусловно, это подтверждает надёжность наших автомобилей, а также наши серьёзные намерения насчёт российского рынка. Помимо этого, ещё одной стратегической задачей на этот год мы ставим для себя развитие сертифицированной программы trade-in.

— **О Suzuki говорят как о компании, которая выстраивает очень комфортные взаимоотношения со своими дилерами...**

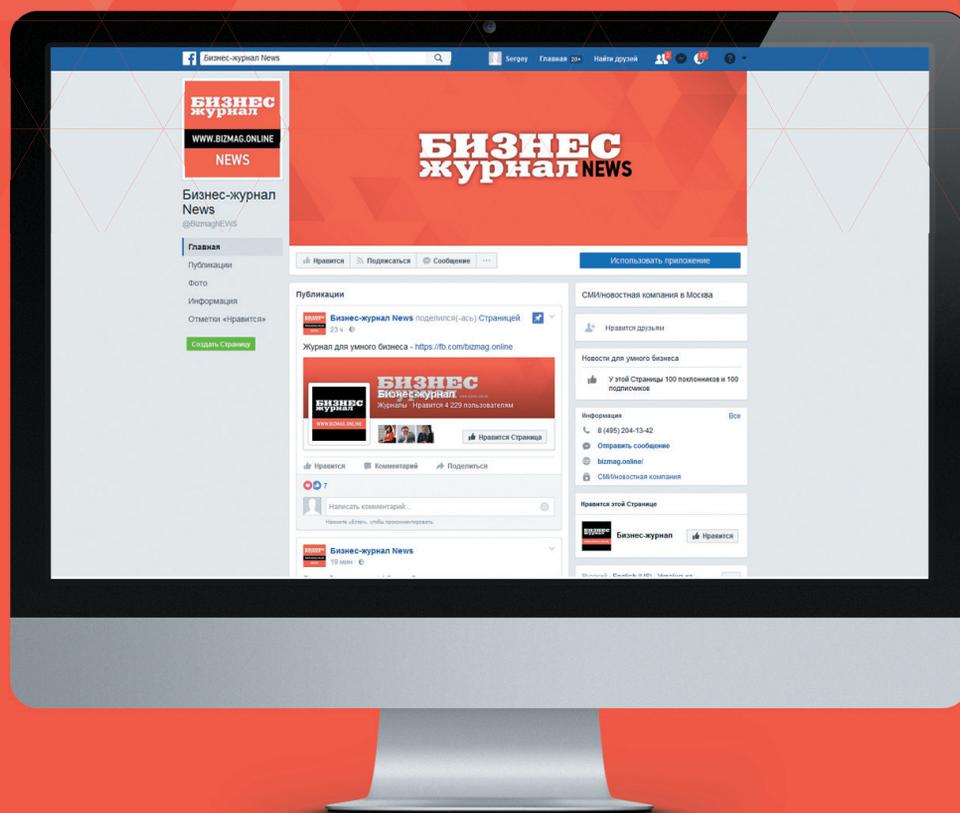
— Это правда, мы ценим наших партнёров. Дилеры для нас — основной актив. Мы открыты к общению и прислушиваемся к пожеланиям наших дилеров. Многие специальные программы Suzuki были созданы исходя из пожеланий наших партнёров. И тот факт, что наша дилерская сеть насчитывает сейчас 54 центра в 38 российских городах, лишь подтверждение того, что мы очень хорошо справляемся с этой задачей! И останавливаться на достигнутом не собираемся. Так, например, среди регионов — на предмет открытия там новых дилерских центров — для нас в особом приоритете Татарстан, в целом Южный и Центральный федеральные округа, а также город Новосибирск.

— **Звучащие сегодня прогнозы перспектив российского авторынка на этот год — от умеренных до позитивных... А каким видит Suzuki 2017 год?**

— Мы верим в стабилизацию рынка, хотя, конечно, это произойдёт не так быстро, как нам всем хотелось бы. Наша задача на этот год — нарастить продажи на 10%. ■

# БИЗНЕС журнал NEWS

ТЕПЕРЬ ЕЩЕ И НОВОСТИ



[www.facebook.com/BizmagNEWS](http://www.facebook.com/BizmagNEWS)



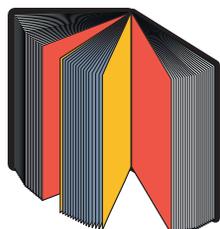
16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012  
РЕКЛАМА

# НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

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

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



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

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



## ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

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

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

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

**Мы предлагаем стать  
издателем качественного  
делового журнала**

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

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