

#4 (240) 2016

Семейство наших региональных выпусков с этого номера пополнилось «Ямальским Бизнес-журналом». Теперь локальные версии «Бизнес-журнала» выходят в 20 регионах

БИЗНЕС журнал

16+



ДАЛЬШЕ — ТОЛЬКО НА АВТОПИЛОТЕ

КАКОВЫ ШАНСЫ РОССИЙСКИХ РАЗРАБОТЧИКОВ В ГОНКЕ
БЕСПИЛОТНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ISSN 1819-267X



Цифровые версии
журнала

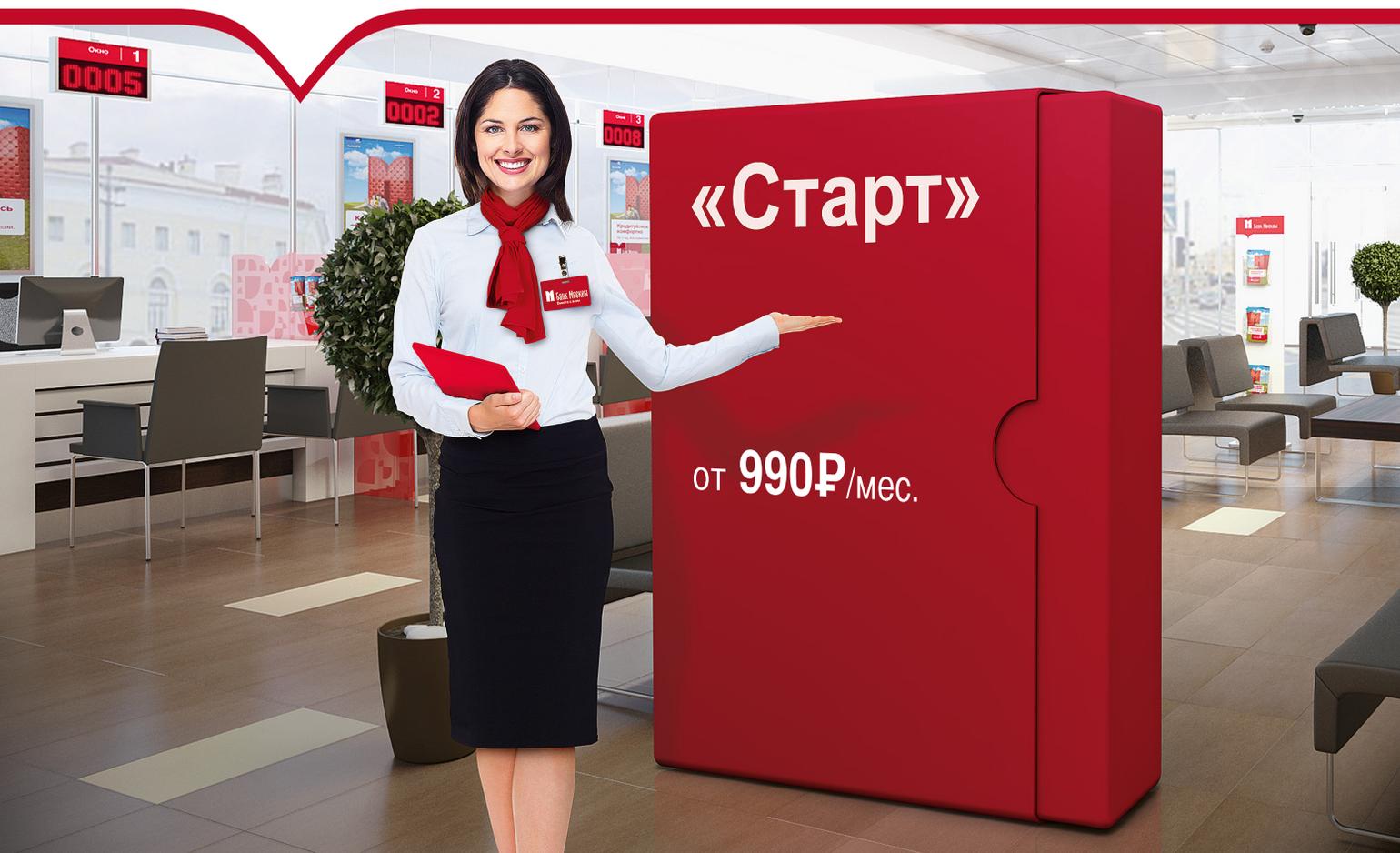
b-mag.ru



bookcrossing.com

Этот журнал путешествует.
Прочитал сам —
передай другому

Обслуживание бизнеса в надежном банке!



Банк Москвы
Вместе с вами

БЕСПЛАТНО –
открытие первого
р/счета до 29.04.2016¹

www.bm.ru
8 (800) **200-23-26**

¹Предложение действительно только в рамках Тарифного плана «Оптимальный» при подключении пакета услуг «Новый клиент». Готовая коробка услуг расчетно-кассового обслуживания «Старт» собрана из пакетов Тарифного плана «Оптимальный»: лимит «Стандарт» пакет услуг «Базовый». Стоимость коробки «Старт» 990 руб./мес. действует для всех регионов присутствия Банка, за исключением Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Выборга, Южно-Сахалинска, Владивостока и Находки, стоимость коробки «Старт» 1100 руб./мес. действует для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. Полная информация о действующих тарифах и услугах Банка Москвы представлена на сайте www.bm.ru ОАО «Банк Москвы». Генеральная лицензия Банка России № 2748 от 10.08.2012. Реклама



Группа ВТБ

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ**8 ЭФФЕКТЫ И АФФЕКТЫ**

Март 2016 года в ключевых словах и высказываниях. Любопытная подробность: говорить о кризисе стали значительно меньше.

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

РЫНОК**20 ВНИМАНИЕ НА ЭКРАН**

Рынок кинопоказа в России — один из немногих, продемонстрировавших кризисоустойчивость. Сетевые операторы продолжают открывать новые кинозалы, в том числе в дорожных, высокотехнологичных форматах. Долго ли будет сохраняться инерция благополучия?

АГРОПРОМ**24 ЛАКРИЦА-ЦАЦА**

Астраханский предприниматель Алексей Камин нашел бизнес там, где другие видели только проблему. Его компания «Руссолад» помогает аграриям бороться со злостным сорняком солодкой (он же лакрица), а добытый в полях корень растения сушит, обрабатывает и продает.

КЛАССНОЕ ЧТЕНИЕ**27 ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР**

Топ-15 книг о бизнесе по результатам продаж ведущих книжных магазинов и сетей страны.

СТАРТАП-КЛУБ**28 СБОР ВСЕХ ЧАСТЕЙ**

Как российские разработчики робототехнического конструктора для детей Василий Деменков и Иван Савинский собираются конкурировать с LEGO.

ЛИЦА**32 ОЧЕНЬ ЗООЛОГИЧНО**

Анна Кондратьева придумала, как монетизировать хобби.



Сейчас она владеет в Санкт-Петербурге сетью ветеринарных клиник, Музеем кошки, котокафе «Республика кошек» и контактным зоопарком с инсектарием.

ПРОЕКТ**36 МЕДВЕЖЬЯ ХВАТКА**

Предприниматель Руслан Муханов хочет покрыть Россию сетью мобильных быстроразвертываемых детских палаточных лагерей под брендом «Большая Медведица». В этой нише он может оказаться одним из первых — по крайней мере по масштабам организации детского отдыха.

**ТЕХНОДРОМ**

ВЫСШИЙ АВТОПИЛОТАЖ / 12

Все случится довольно скоро: к 2035 году в развитых странах автомобили без водителя начнут доминировать на дорогах, а беспилотные аппараты — в небе; чуть позже настанет время безкипажных кораблей. Мировой рынок беспилотных технологий набрал огромную инерцию для рывка вперед. Каковы шансы российских хайтек-компаний утвердиться на нем?



ПРАКТИКУМ

ИНВЕСТИЦИИ

40 НЕПРОТИВЛЕНИЕ СТОРОН

О том, как составить инвестиционное соглашение и для чего оно нужно, рассказывает практикующий бизнес-брокер Алексей Москвич.

E-COMMERCE

42 ПИСЬМА СЧАСТЬЯ

Простые правила эффективной рекламной

имейл-рассылки от основателя компании Mindbox Ивана Боровикова.

ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

44 ВОТ ЭТО НОМЕР

Открываем мини-отель или хостел, следуя советам главы Hospitality Income Consulting Елены Лысенковой.



ЛЕКТОРИЙ

46 ПОДЪЁМ ПЕРЕВОРОТОМ

О том, как вновь подняться, потеряв свой бизнес или работу, — в «открытой лекции» профессора РАНХиГС Александры Кочетковой.



Автор федеральной обложки — Игорь Анисимов (Пенза), художник, иллюстратор, карикатурист.

ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

С. 49*

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

БАНКИ

СТАВКА СДЕЛАНА

Российская банковская система в последние годы переживает болезненную трансформацию: идет «зачистка» рынка регулятором, консолидация его участников, а параллельно — настройка бизнес-модели под кризисные условия и высокую ключевую ставку. Достаточен ли у системы запас прочности?

ФАКТОРИНГ

МАЛЫЙ ХОД

Доступность такого финансового инструмента, как факторинг, для малого и среднего бизнеса в прошлом году снизилась почти на треть. «Бизнес-журнал» публикует рейтинг российских факторинговых компаний в 2015 году.

ЭЛЕКТРОННЫЕ ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДКИ

БЕГ НА МЕСТЕ ОБЩЕУКРЕПЛЯЮЩИЙ

Рынок электронной торговли B2B остается одним из наиболее стабильных и динамичных в России. На фоне кризиса он избежал «жесткой посадки» и сумел накопить потенциал для роста.

АВТОДЕЛО

УПРЯМЫЙ ПРЕМИУМ

Продажи премиальных автомобилей в России растут назло кризису. «Бизнес-журнал» тестирует представительский седан BMW 750Li xDrive, чтобы понять, чем он так мил рынку.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

САНКЦИИ — ВСЕРЬЁЗ

Колонка «знатока» Анатолия Вассермана о том, почему незачем рассчитывать на милость победителей.

ЛУЧШИЙ ИНТЕРНЕТ- БАНК



по версии

GLOBAL BANKING & FINANCE REVIEW

Авангард интернет-банк – это полнофункциональная, удобная и безопасная система дистанционного банковского обслуживания для вашего бизнеса.

Открытие расчетного счета – **online**.

Подключение и обслуживание интернет-банка – **бесплатно**.



Банк основан
в 1994 году



Более 100 тыс.
корпоративных
клиентов



Более 1 млн
частных
клиентов



300 офисов в
75 городах
России

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

БАНК АВАНГАРД

БИЗНЕС журнал

b-mag.ru

№ 4 (240) за 2016 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 06.04.2016
- дата выхода цифровой версии — 01.04.2016

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя, издателя и редакции:
119330, Москва, ул. Мосфильмовская, д. 17, корп. Б

Генеральный директор: Юрий Калашнов

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

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

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

Выпускающий редактор сайта: Надежда Папсуева

Главный редактор: Дмитрий И. Денисов

Заместитель главного редактора:
Наталья Югринова

Федеральная редакция: Вера Колерова, Андрей
Москаленко, Надежда Папсуева, Наталья Ульянова,
Ольга Красильникова, Татьяна Васильева

Литературные редакторы:
Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштейн, Татьяна Шакирова

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

Общий тираж номера — более 46 500 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 41 500 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала,
скачиваемые в течение полугодия с даты выхода) — более
5000 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



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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

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

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Людмила Стряпцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Санкт-Петербург	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ 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 «Нумерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Алтайский край	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ Краснодарский край	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «Модуль»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Ставропольский край	Бизнес-журнал. Ставропольский край	ПИ № ТУ 26 — 00565 от 02.04.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Иркутская область	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Аленка 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
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Орловская область	Бизнес-журнал. Орел	ПИ № ТУ 57 — 00281 от 23.03.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. 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



bookcrossing.com

ИНТЕРЕСНЫЕ ЖУРНАЛЫ И КНИГИ ПУТЕШЕСТВУЮТ.
И ВСТРЕЧАЮТ МНОГО ИНТЕРЕСНЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ

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

BCID

—

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»

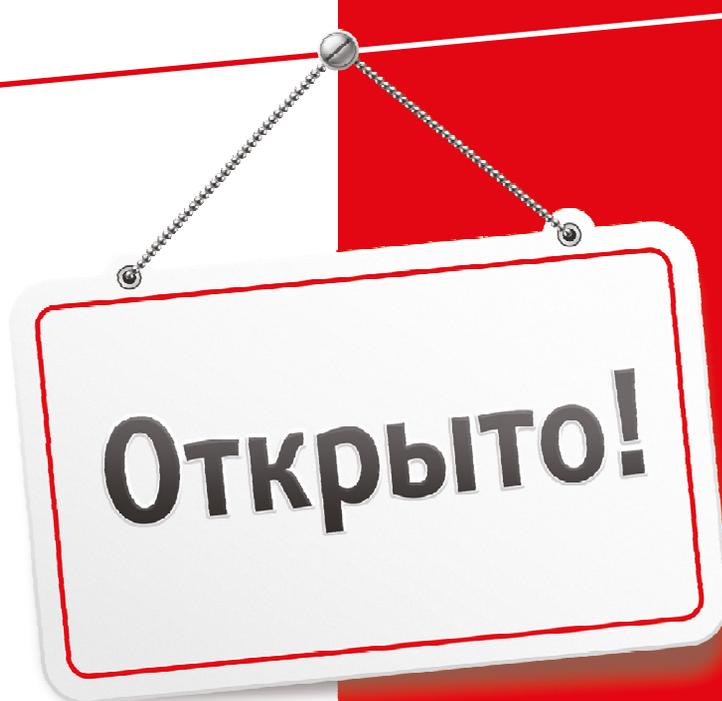


Региональные версии «Бизнес-журнала» включают федеральные страницы и отличаются от федерального выпуска наличием региональной вкладки, которая размещается после стр. 48 и имеет римскую нумерацию. Там же размещаются выходные данные региональных журналов. За содержание региональных версий федеральная редакция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

**Счет для
бизнеса без
визита в банк**

**Заполните заявку,
и мы приедем
к вам в офис**

За
10 мин.
Можно получить
реквизиты
счета



3 дня
Займет
оформление
документов

**Расчетно-кассовое
обслуживание**

8 495 755-58-58
Для Москвы и области

8 800 100-77-33
Для регионов России, бесплатно

alfabank.ru

А **Альфа-Банк**
Для Вашего бизнеса

Услуга «Выезд менеджера» доступна не во всех регионах.
Уточняйте список городов предоставления услуги по телефону
или на сайте alfabank.ru.

АО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России
на осуществление банковских операций №1326 от 16.01.2015 г.
На правах рекламы.

Указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

А-Я

АВАНС-ГеоСервис.....	14
Аврора, КБ.....	16
АвтоНет НТИ.....	12-19
Автостат.....	60
Акиндинова Наталья.....	8
Альфа-Банк.....	56
Амперка.....	31
Аршакуни Андрей.....	55
Ассоциация факторинговых компаний.....	54-56
Аукционный конкурсный дом.....	59
АэроНет НТИ.....	12-19
Банк Зенит.....	56
Банк России.....	50, 52
Банки.ру.....	52
Белаз.....	18
Белоусов Николай.....	31
Биржа «Санкт-Петербург».....	59
Блинова Наталья.....	50-52
Бойко Андрей.....	57
Большая Медведица.....	36-39
Бугагашечна.....	35
Бэби-клуб.....	36
Вист Майнинг Технолоджи.....	17, 18
Волна.....	39
Воронов Владимир.....	15, 19
ВТБ Факторинг.....	56
ВТБ24.....	52
Галиций Александр.....	9
ГАЗ.....	16, 17
Геоскан.....	14, 19
Глобэкс.....	51, 53
Голодец Ольга.....	9
Грамматичнов Алексей.....	61
Деловая Русь.....	22
Деменов Василий.....	28-31
Додо Пицца.....	14
Доровских Юлия.....	20, 22, 23
Единая электронная торговая площадка.....	58, 59
Ефимов Альберт.....	60
Жуков Сергей.....	19
Запсибкомбанк.....	51, 53
Захаров Александр.....	13
Земкомбанк.....	56
Зильбер Роман.....	51, 53
Инжкомбанк.....	56
Инякин Владимир.....	55
КамАЗ.....	17-19
Камин Алексей.....	24-26
Каро Фильм.....	20, 21
Киномакс.....	21
Кищенко Антон.....	58
Клебанов Виктор.....	18
Клевер, факторинговая компания.....	56
Когнитивные технологии.....	12, 16-19
Кольцо Урала.....	56
Кондо Мари.....	47-48
Кондратьева Анна.....	32-35
Коптер Экспресс.....	14, 15
Кронштадт.....	15, 19
Крошка.ру.....	36
Куклачев Юрий.....	34
Лайф Факторинг.....	54, 56
Магнум Факторинг.....	56
Макаров Иван.....	14
Мальцев Сергей.....	15, 16
Медведев Павел.....	9
Международная федерация роботостроения.....	28
Мельников Василий.....	61
Металлинвестбанк.....	56
Миненко Екатерина.....	51-53
Московский кредитный банк.....	56
МСП Банк.....	55
Муханов Руслан.....	36-39
Назарин Антон.....	16, 17
Национальная факторинговая компания.....	55, 56
Невафильм.....	20, 21, 23

Нечаев Андрей.....	8
Николаевская Дарья.....	55
ОТП Банк.....	51
ОТС.....	58, 59
Осипов Олег.....	61
ОФК-Менеджмент.....	55
Пангин Дмитрий.....	58
Панда Репаблик.....	36-39
Понфиленок Олег.....	15
Премьер-Зал.....	21-23
Пробизнесбанк.....	54
Провалов Денис.....	39
Промсвязьбанк.....	56
Райффайзенбанк.....	51, 53
Республика кошек.....	32-35
РИА Рейтинг.....	50
Робоворкс.....	28-31
Робототехнический центр Сколково.....	16
Роботрек.....	31
Рогозин Дмитрий.....	9
Росгосстрах Банк.....	50-52
Ростсельмаш.....	18
Рот Фронт.....	26
РТС-тендер.....	58
Румянцев Владимир.....	34
Русская факторинговая компания.....	55
Руссолад.....	24-26
Рыкова Наталья.....	51, 53
Савельев Виталий.....	16
Савинский Иван.....	28-31
Сбербанк-АСТ.....	59
СДМ-Банк.....	56
Семенов Алексей.....	14, 19
Силуанов Антон.....	8
Синема Парк.....	21, 23
Система электронных торгов.....	59
Ситибанк.....	56
Скан.....	14, 15
Смирнова Елена.....	60
Солодка-А.....	26
Союз-Агро.....	18
Степанов Виктор.....	58
СУЭК.....	18
Театральная Россия.....	20
ТеатрЖИВ.....	20
ТендерПро.....	59
Техника+.....	22
ТЭС Электра.....	59
Титов Борис.....	9
Тосунян Гарегин.....	9
ТрансКапиталБанк.....	56
ТРИК.....	31
Ускова Ольга.....	17, 18, 19
Фабрикант, торговый портал.....	59
Фарм Продукт.....	26
Филиппов Роман.....	51, 53
Формула Кино.....	21, 22, 23
Хлынов Александр.....	60
Храмов Андрей.....	61
Центр электронных торгов B2B-Center.....	57, 59
Цытович Алла.....	52
Черкасова Надия.....	52
Чулочников Артем.....	21-23
Шевельов Михаил.....	61
Шохин Александр.....	8
Шрайнер Джон.....	22, 23
Эвольвектор.....	29-31
Эконом-факторинг.....	56
Элвет.....	33-34
ЭТП ONLINECONTRACT.....	59
ЭТП ГПБ.....	59
Юниаструм Банк.....	52
ЮниКредит Банк.....	56
Юрчук Сергей.....	14, 15
Яндекс.....	42

А-Z

Amazon.....	15
Apple.....	16
Arduino.....	30, 31
Audi.....	60, 61
Balyo.....	16
BMW Group.....	17, 60-62
Boeing.....	15
Daimler AG.....	17
Google.....	16, 42
Hoff.....	43
Hospitality Income Consulting.....	44
IMAX.....	20, 22, 23
Incamp.ru.....	39
International Trade Centre.....	24
Kidzania.....	39
LEGO Education.....	29
LETA Capital.....	16
Lockheed Martin.....	13, 15
MadRobots.....	31
Mercedes-Benz.....	60, 61
Mindbox.....	42
RAEX.....	51, 52, 57-59
RoboCV.....	15, 16
Samsung.....	16
ScratchDuino.....	31
Seegrid.....	16
SETOnline.....	59
Tesla.....	16
Volgabus.....	16
Volkswagen.....	16
Zala Aero Group.....	13



www.b-mag.ru/index

ТРОТУАРНАЯ ПЛИТКА СО ВКУСОМ



BRAER[®]
ГРУППА

Тульская область, Ленинский район,
пос. Обидимо, ул. Кирпичная 1-А
тел.: +7 (4872) 25-24-50

www.braer.ru

Эффекты и афффекты

Март 2016 года в ключевых словах и высказываниях. Любопытная подробность: говорить о кризисе стали значительно меньше.

КРИЗИС 381^{-29%}

Александр Шохин

президент Российского союза промышленников и предпринимателей, выступая на съезде организации, 25.03.2016

На первое место из проблем, которые волнуют бизнес-сообщество, выходит необходимость повышения предсказуемости государственной политики. К сожалению, не все решения властей понятны бизнесу.

МОНОПОЛИЯ 60^{-12%}

Наталья Акиндинова

директор Центра развития Высшей школы экономики, в интервью ИА «Росбалт», 03.03.2016

Монопольные и аффилированные с государством предприятия, столкнувшись с сокращением нефтегазовых поступлений и дешевых заимствований из-за рубежа, пытаются вытянуть ресурсы из бюджета, населения или частного бизнеса. Государство, увы, помогает в этом, увеличивая налоги, перераспределяя расходы бюджета в пользу этих структур или избавляя от конкурентов под благовидным предлогом. К сожалению, надежды на то, что госкапиталисты сами себя реформируют, довольно мало, хотя по мере исчерпания «кормовой базы» они также объективно будут слабеть.

РЕГУЛИРОВАНИЕ 119^{-18%}

Андрей Нечаев

бывший министр экономики РФ (1992–1993), председатель партии «Гражданская инициатива», комментируя выступление президента РФ на съезде РСПП «Аргументам недели», 24.03.2016

Мне кажется, какого-то реального диалога [между государством и бизнесом] становится все меньше и меньше, и он носит односторонний характер. То есть бизнес выступает в роли бедного просителя, которого в лучшем случае могут снисходительно выслушать, но далеко не всегда прислушаться к его мнению.

Антон Силуанов

министр финансов, выступая на расширенной коллегии Федеральной таможенной службы, 25.03.2016

Год непростой, сохраняются санкции, давление на наш бизнес со всех сторон. Таможня и налоговая отвечают за формирование бизнес-среды, отношения власти и бизнеса. Сейчас необходимо поддержать наших предпринимателей, которые находятся в сложнейшей ситуации. Хотелось бы, чтобы через год мы снова собрались и сказали: за 2016 год отношение бизнеса к таможне изменилось в лучшую сторону.

САНКЦИЯМИ

228^{-5%}

212 -10%

Борис Титов

бизнес-омбудсмен, на встрече с предпринимателями в Тюмени, 09.03.2016

Малый бизнес вообще не должен платить налоги. Весь малый бизнес России платит налогов в шесть раз меньше, чем один «Газпром». Для микро- и малого бизнеса главное — работать, обеспечивать занятость населения, обеспечивать себя, свои семьи и семьи работников.

МАЛЫЙ БИЗНЕС 51 -18%

Владимир Путин

президент РФ, выступая на съезде РСПП, 25.03.2016

Мы ввели мораторий на изменение уровня налоговой нагрузки на бизнес до 2018 года. Очевидно, что у предпринимателей должен быть и длительный горизонт для планирования своей деятельности. Несмотря на известные бюджетные ограничения, хочу, чтобы вы знали: мы постоянно думаем о том, как снизить фискальную нагрузку. Это правда, это не шутка.

Дмитрий Рогозин

вице-премьер, выступая на Первом канале, 26.03.2016

Нам нужны патриоты промышленности, которые готовы терпеть, сжав зубы, сделать все от себя зависящее, чтобы Россия получила не только модернизированные Вооруженные силы, но и обновленную промышленную отрасль. Только тогда мы не будем зависеть от нефтепромышленности, потому что экономика будет опираться на индустрию.

186 +6%

НАЛОГИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДОЛГИ

271 -8%

Павел Медведев

финансовый омбудсмен, комментируя РБК ситуацию с неисправными должниками, 23.03.2016

Мы приближаемся к тому рубежу, о котором говорят психологи и после которого начинает действовать эффект домино: граждане друг на друга смотрят и понимают, что многие не платят, и тоже перестают платить.

Александр Галицкий

основатель сетевого ритейлера «Магнит», рассказывая о предпринимательской судьбе в ходе встречи в «Сколкове», 03.03.2016

Когда у тебя компания, в которой работает 260 тысяч человек, ты постоянно спишь только со сновидным, постоянно находишься в состоянии аффекта. Большинству нормальных людей не нужна такая жизнь. Они не будут счастливы.

Гарегин Тосунян

президент Ассоциации российских банков, о ситуации с кредитованием, 21.03.2016

Падает рентабельность самого бизнеса, поэтому спрос на кредиты сокращается. Невозможно при таких ставках кредитовать низкорентабельный бизнес.

Ольга Голодец

вице-премьер, выступая на Неделе российского бизнеса, 02.03.2016

У нас обозначается очень резкое падение доходов населения. Это отражается на снижении покупательной способности и на розничном обороте, который сокращается серьезными темпами. В этой связи на повестке дня стоит вопрос о зарплатных платах и очень серьезных переговорах и с работодателями, и с представителями работников относительно механизмов регулирования оплаты труда. У нас готовится генеральное соглашение, и в этом году мы должны подойти к нему абсолютно неформально. Мы тоже подключимся к этому диалогу.

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ в период с 1 по 28 марта 2016 года.

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

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

«ДЕШЕВАЯ РАБОЧАЯ СИЛА» — ЭТО ТЕПЕРЬ НЕ ПРО КИТАЙ, А ПРО РОССИЮ

Средняя месячная зарплата в пересчете на доллары США по среднегодовому курсу национальной валюты

Россия **\$551 / 32 981 руб.**
 Китай **\$741 / 5 167 юаней**

в 2015 году

Динамика по годам



Источник: расчеты «Бизнес-журнала» на основе данных Росстата, Банка России, Ministry of Human Resources and Social Security (MOHRSS), Statista

УГОЛОВНЫХ ДЕЛ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ СТАТЬЯМ СТАЛО БОЛЬШЕ НА 22%

«Экономическими» считаются статьи 159–159.6, 160, 165, 169–199.2 Уголовного кодекса РФ. По статистике, до суда доходит примерно каждое четвертое заведенное по этим статьям уголовное дело.

282
ТЫС.
2010 год

338
ТЫС.
2015 год

Источники: Генеральная прокуратура РФ, Аппарат Уполномоченного при президенте РФ по защите прав предпринимателей

ТЕНЕВОЙ РЫНОК ИЗВОЗА В ЦЕЛОМ ПО СТРАНЕ УЖЕ ЗНАЧИТЕЛЬНО МЕНЬШЕ ЛЕГАЛЬНОГО

По мнению экспертов Аналитического центра при правительстве РФ, «обеление» рынка произошло по совокупности причин. В последние годы быстро развивались онлайн-сервисы — агрегаторы такси, сделавшие диспетчеризацию очень эффективной. Сыграло свою роль и наличие у водителей возможности регистрироваться в качестве самозанятых и получать разрешение на оказание услуг такси. Регулирование сегмента было очень либеральным: муниципальные власти не ограничивали количества выдаваемых разрешений и не устанавливали тарифов.



Общий оборот рынка

441
млрд руб.

Источник: Аналитический центр при правительстве РФ

СРЕДНИЙ РАЗМЕР ВЕНЧУРНЫХ СДЕЛОК В РОССИИ СОКРАТИЛСЯ, ЗАТО ИХ КОЛИЧЕСТВО ВОЗРОСЛО



При расчете среднего объема венчурных сделок исключались крупные — стоимостью свыше \$100 млн. Таковых в 2015 году было пять; самая большая — по выходу группы инвесторов из Avito (\$1,2 млрд).

Источники: PwC, РБК

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ — ЛИДЕРЫ ПО СРЕДНЕМЕСЯЧНЫМ ЗАРПЛАТАМ СЛУЖАЩИХ В 2015 ГОДУ

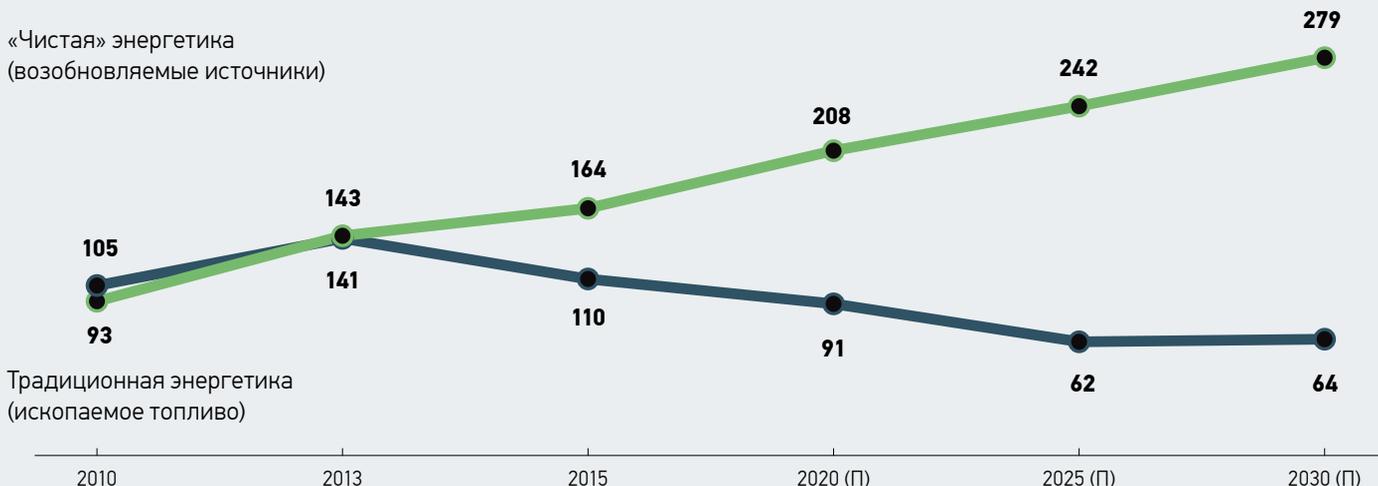


Ведомства-аутсайдеры: Федеральное агентство по государственным резервам (56 тыс. руб.), Федеральное агентство морского и речного транспорта (55 тыс.) и Следственный комитет (47 тыс.).

Источник: Росстат

«ЧИСТАЯ» ЭНЕРГЕТИКА С 2013 ГОДА ОБЕСПЕЧИВАЕТ БОЛЬШОЙ ПРИРОСТ МИРОВЫХ ЭНЕРГОМОЩНОСТЕЙ, ЧЕМ ТРАДИЦИОННАЯ

Мощность введенных в эксплуатацию энергоустановок в мире, гигаватт



Источник: Bloomberg New Energy Finance

ВЫСШИЙ АВТО- ПИЛОТАЖ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Три года назад несколько команд разработчиков из разных стран устроили совместные испытания своих макетов автономных автомобилей. После первого этапа большая часть участников отсеялась, и выяснять отношения в этом «товарищеском матче» остались российская компания «Когнитивные технологии» и калифорнийская группа ученых, участвующая в проекте «Гугломобиль». Первый заезд состоялся на дороге общего пользования в окрестностях Сан-Франциско. Макет «Когнитивных технологий» проиграл в скорости обработки данных, что не позволило ему разогнаться быстрее 60 км/ч (соперник показал результат в 80 км/ч). Второй заезд провели в России — на участке Ярославского шоссе между Переславлем-Залесским и Ростовом. Тут российский макет продемонстрировал отличный результат, а американский встал как вкопанный через 200 метров: система определила трассу

Все случится довольно скоро: к 2035 году в развитых странах автомобили без водителя начнут доминировать на дорогах, а беспилотные аппараты — в небе; чуть позже настанет время безэкипажных кораблей. Мировой рынок беспилотных технологий набрал огромную инерцию для рывка вперед. Каковы шансы российских хайтек-компаний утвердиться на нем?

со стершейся разметкой и неявными обочинами как бездорожье и не смогла двигаться дальше.

Все далеко не так однозначно в нынешней гонке беспилотных технологий. Участников много. Традиционный автопром гнет свою линию, последовательно превращая технологии помощи водителю в полностью безводительские. Ведущие мировые автоконцерны готовятся начать использовать системы



автопилотирования на серийных автомобилях уже с 2020 года. В игру вступили ИТ-гиганты со своими серьезными финансовыми возможностями и компетенциями. Беспилотные «гугломобили» с 2012 года уже накрутили в тестовом режиме 1,5 тыс. миль в США по дорогам общего пользования (это законодательно разрешено уже в шести штатах). При этом и более мелких компаний с амбициями не счесть. Похожая ситуация и с беспилотными летательными аппаратами (БПЛА): стартапы, основанные айтишниками и авиамоделистами, здесь порой на равных конкурируют с гигантами авиастроения вроде Lockheed Martin. Ничего не попишешь: новая индустрия дает новичкам много шансов продвинуться! Понимают это и в России. Национальная технологическая инициатива (НТИ), запущенная летом 2015 года с подачи президента РФ, помещает беспилотные технологии в фокус трех из девяти сформиро-

ванных рабочих групп — АвтоНет, АэроНет и, отчасти, МариНет. Но и без этого у нас уже есть чем похвастаться по части разработок для автономного транспорта на земле, в воздухе и на воде.

В СВОБОДНОМ ПОЛЕТЕ

Наибольшего успеха российские разработчики беспилотных технологий добились, пожалуй, в воздухе. Тут уже сложились инженерные школы, накоплены компетенции, плюс по линии военного ведомства поступают заказы — на продукцию, но чаще на НИОКР. К тому же имеется хорошая кадровая подпитка: поскреби любого успешного частного строителя дронов в России — и обязательно обнаружишь бывшего авиамоделиста или авиатора-энтузиаста. Так, хорошо известную на рынке ижевскую компанию Zala Aero Group основал 15 лет назад чемпион России по вертолетному спорту Александр

БЕСПИЛОТНИКИ НА ЭКСПОРТ



КОМПАНИЯ: **ГК «ГЕОСКАН»**
СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ: **АВИОНИКА, СИСТЕМЫ
 СВЯЗИ И УПРАВЛЕНИЯ, БПЛА**



С 2014 года российская группа компаний «Геоскан» поставляет за рубеж беспилотные летательные аппараты собственной разработки и производства. Всего иностранным покупателям за это время отгружено 30 единиц (объемы производства компании — около 100 БПЛА в год). Сдерживающий фактор — сложности с получением разрешения на экспортную поставку, поскольку беспилотные авиационные системы считаются технологиями двойного назначения. «Заказчики не всегда соглашались ждать лишние несколько месяцев, — говорит председатель правления ГК «Геоскан» Александр Семёнов. — Контракты по этой причине срывались у нас уже не раз».

Свой основной продукт в компании называют «аэрофотосъемочным комплексом». Он позволяет оперативно получать высокоточные ортофотопланы и 3D-модели местности, при этом обучение оператора занимает всего 2–3 дня.

История «Геоскана» — про то, как стартап, основанный питерскими студентами, превратился за десять лет в группу хайтек-компаний. В 2006 году команда основателей, выходцев из СПбГУ, получила грант по программе «СТАРТ» Фонда Бортника на проект по разработке автоматической системы обработки материалов фотосъемки для создания трехмерных моделей. Долгие годы это считалось невозможным, но у студентов все получилось. Около шести лет назад программный продукт вывели на глобальный рынок, и к настоящему времени у него около 20 тыс. пользователей в 97 странах мира. Основное применение — создание спецэффектов в кино и компьютерных играх. Еще один грант от фонда впоследствии был получен на разработку беспроводных средств связи (тут созданные компанией решения в основном были адресованы силовым структурам). Компетенции, наработанные командой в далеких от авиации областях, стали хорошим заделом в «беспилотном» бизнесе: свой первый БПЛА компания построила в 2012-м — меньше чем за год. На первую профильную выставку в Германию везли свой аппарат с замиранием сердца. «Заранее были уверены, что наши иностранные коллеги более продвинуты, чем мы, новички, — говорит Александр Семёнов. — И для нас стало большой неожиданностью, что наш беспилотник по всем параметрам превосходит конкурентов».

Захаров — под впечатлением от посещения авиасалона в Ле Бурже и показательного выступления дронов.

Российский законодатель долго не обращал на БПЛА внимания и никак не регулировал «оборот» легких беспилотников; это-то и помогло развиваться рынку на начальном этапе. Сегодня в стране работает около 50 производителей беспилотных систем. «На фоне мировых конкурентов мы выглядим довольно неплохо, — считает Сергей Юрчук, генеральный директор компании «Скан». — Возможно, несколько проигрываем Израилю (все-таки в эту страну из России уехали лучшие умы), однако на некоторых направлениях начинаем нагонять, особенно в коммерческом секторе».

Одной из самых успешных компаний в области производства беспилотников в России многие эксперты называют петербургскую ГК «Геоскан» — разработчика софта для автоматической обработки аэрофотосъемки и самих беспилотных систем. Последние у «Геоскана» почти в два раза дешевле зарубежных аналогов, притом что технические характеристики намного выше, так что экспортные перспективы прекрасные. В этом году свой первый экспортный контракт на поставку двух беспилотных комплексов в одну из африканских стран заключила и небольшая красноярская компания «АВАКС-ГеоСервис». Один из ее основателей Иван Макаров надеется, что экспорт может стать основным доходом компании. По оценке участников рабочей группы АэроНет, Россия может рассчитывать на пятую часть мирового рынка, который к 2035 году должен составить \$200 млрд.

У рынка беспилотников есть особенность: БПЛА призваны заменить собой более дорогую технику — пилотируемые самолеты и вертолеты, но полной автономности от них особенно никто не требует (по крайней мере пока). Человек-оператор, которого на профессиональном жаргоне называют «внешний пилот», по-прежнему управляет аппаратом, но удаленно, с земли. Однако и при такой схеме перед беспилотниками открывается множество сервисных ниш и способов монетизации: мониторинг удаленных инфраструктурных объектов (трубопроводы, буровые вышки), аэрофотосъемка, поисковые операции, доставка грузов в труднодоступные места и т. д.

Сейчас участники рынка активно осваивают новое направление — сельскохозяйственное. Помимо авиационных работ, они могут, например, предложить аграриям спектральную съемку, позволяющую получить данные о состоянии почвы и посевов, необходимые для точного земледелия. Эта информация полезна для расчетов, когда, куда и в каком объеме вносить удобрения и использовать средства защиты растений, а также для прогнозирования урожайности. «Этот сегмент формируется на наших глазах, — рассказывает один из основателей «Геоскан» Алексей Семёнов. — По нашим оценкам, только для обслуживания сельского хозяйства в ближайшие годы понадобится несколько десятков тысяч беспилотников. Это самый большой рынок, который ждет БПЛА».

Сложнее монетизировать грузовые рейсы, особенно в условиях города. Отправка посылок с пешим курьером пока обходится дешевле, чем квадрокоптером,

который управляется «внешним пилотом». Компания «Коптер Экспресс» два года назад успешно экспериментировала с аэродоставкой пиццы в Сыктывкаре. Но это скорее была демонстрация возможностей квадрокоптеров, а заодно маркетинговая акция сети «Додо Пицца». Нерентабельным оказалось и небольшое кафе, которое основатель «Коптер Экспресса» Олег Понфилёнок открыл в Москве: кафе работало как аттракцион для заказчиков, желающих получить пиццу по воздуху и повышенным ценам. Кафе пришлось закрыть, и сейчас компания прежде всего ориентируется на образовательные услуги в области беспилотных систем, предлагая программу дополнительного обучения для школ и разрабатывая конструкторы квадрокоптеров. По словам Понфилёнка, уровень спроса в области доставки пока не может обеспечить компании стабильное развитие.

Возможно, рентабельность появится, когда доставкой займутся полностью автоматические коптеры, вылетающие по адресу. (Американский онлайн-ритейлер Amazon, например, уже близок к началу коммерческой эксплуатации такой технологии.)

По мнению Сергея Юрчука из компании «Скан», проекты по доставке грузов беспилотниками имеют большую перспективу на территориях с неразвитой транспортной инфраструктурой. И такие проекты уже появляются. В прошлом году на одной из выставок ком-

пания «Кронштадт» продемонстрировала модель транспортного беспилотного самолета «Фрегат», способного выполнять вертикальный взлет и посадку. Как объясняет Владимир Воронов, замдиректора «Кронштадта» по маркетингу, такой БПЛА может обходиться без аэродромов — а значит, пригоден для работы на Дальнем Востоке, в Якутии, Арктике, на Крайнем Севере. «При грузоподъемности примерно в 700 кг он способен преодолевать расстояние в четыре раза большее, чем вертолет, которому требуется намного больше горючего на полет такой же дальности», — рассказывает Воронов. По его словам, похожие проекты реализуются сразу несколькими иностранными производителями авиатехники, в числе которых Boeing и Lockheed Martin. Однако пока все они находятся на стадии НИОКР, серийно выпускается всего одна модель — конвертоплан, построенный для ВМФ США.

НА ТВЕРДОЙ ПОЧВЕ

По объективным причинам беспилотные технологии для автотранспорта несколько отстают от «воздушных»: есть еще не решенные технологические проблемы, к тому же потребуются доработка дорожной инфраструктуры и определение правил игры.

Российский предприниматель Сергей Мальцев, основатель компании RoboCV, нашел для себя компактную нишу, в которой этих ограничений нет: он производит

Бизнес без остановок

Новые кредитные программы

Депозиты для юридических лиц

Экспресс-гарантии

Пакеты РКО

8-800-333-04-04 www.uniastrum.ru



Юниаструм Банк®



КБ «ЮНИАСТРУМ БАНК» (ООО) Генеральная
банковская лицензия ЦБ РФ № 2771 от 14.05.2013 г.
Реклама

ЗАМКНУТОЕ ПРОСТРАНСТВО

КОМПАНИЯ: **ROBOCV**
СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ: **АВТОНОМНАЯ СКЛАДСКАЯ И ПОГРУЗОЧНАЯ ТЕХНИКА**



Вообще-то свой автопилот основатель RoboCV Сергей Мальцев изначально разрабатывал для лунохода в рамках проекта «Селеноход», который был запущен энтузиастами в 2007 году для участия в конкурсе Google Lunar X Prize. Российская команда построила макет лунохода массой 5 кг и даже успела его испытать, но денег на создание летного образца (\$1 млн) не нашлось, и в 2013 году российская команда отозвала свою заявку на участие в конкурсе. И Мальцев нашел «земное» применение для своих наработок — производство беспилотной складской техники (этот рынок тогда только-только начал формироваться). Вскоре после старта в 2013 году у проекта появились сразу и инвестор, и заказчик: фонд LETA Capital вложил \$500 тыс., а российское подразделение Samsung заказало шесть роботизированных тягачей. Такое стечение благоприятных обстоятельств позволило стартапу быстро преодолеть путь от прототипа до коммерчески применимого образца. Уже через год компания выполнила еще один крупный проект — для завода Volkswagen в Калужской области. Сейчас компания разрабатывает серийный продукт для роботизации распределительных центров, есть договоренность о первом внедрении с крупным международным оператором. Новый проект базируется на полностью автоматизированных паллетных тележках. Если в первых «складоходах» предполагалось участие человека, который прицеплял паллеты к тележке, то новая модель полностью обходится без ручного труда: получив задание через Wi-Fi, паллетная тележка отправляется в пункт назначения, опознает и самостоятельно захватывает паллету, а потом перевозит ее в нужное место. По оценкам компании, за счет автоматизации таких операций заказчик может экономить до 70% издержек, которые прежде всего составляет оплата труда. «Мы заменяем людей на низших позициях, — словно в свое оправдание говорит Мальцев. — А там всегда очень сильная текучка, создающая большие проблемы для компаний». Новая разработка компании имеет хороший потенциал для продвижения на мировой рынок. «Ниша роботизированной техники невелика, — объясняет Сергей. — Мы видим только двух серьезных конкурентов — компании Seegrid и Balyo. Однако тот продукт, который мы сейчас доводим до конечной стадии, является более гибким, дешевым, а также сокращает сроки внедрения роботов на складе». В горизонте двух-трех лет RoboCV планирует выйти на объемы производства в тысячу роботов в год.

роботизированную технику для складов и распределительных центров. За три года, что существует проект, компания успела наладить производство роботизированных тягачей и выполнить несколько серьезных заказов. В ближайших планах — выход на международный рынок.

Традиционный автопром давно чувствует, что беспилотные технологии могут стать прорывными для отрасли, и предпринимает все меры, чтобы найти свое место на будущем рынке. Большинство производителей уже успело выйти за пределы НИОКР, выехав на дороги общего пользования. «Программное обеспечение сегодня составляет примерно 25% стоимости современного премиального автомобиля, — говорит руководитель Робототехнического центра «Сколково» Альберт Ефимов. — И эта доля будет расти — а значит, расстановка сил на автомобильном рынке может поменяться в пользу таких компаний, как Tesla, Apple и Google, основная инновация которых — ПО».

В настоящий момент около двадцати гугломобилей тестируется на дорогах небольшого калифорнийского городка Маунтин-Вью, где они учатся парковаться, отличать полицейских от обычных прохожих, проезжать нерегулируемые перекрестки. «Для своих беспилотных систем компания Google вручную прописала более 3 млн сценариев, сегодня в процессе испытаний на дорогах общего пользования система искусственного интеллекта самообучается, — объясняет Антон Назаркин, член рабочей группы АвтоНет НТИ. — Однако и Google, и другие компании еще далеки от создания автомобилей, способных полностью обходиться без человека».

Помимо искусственного интеллекта, в «состав» автопилота входит большой сенсорный блок — датчики и видекамеры, которые, с одной стороны, до сих пор слишком дороги для массового использования, а другой — имеют свои недостатки, теряя качество работы в условиях плохой видимости. Все это пока тормозит развитие беспилотного автопрома. Особенно в России, где еще только предстоит открыть производство этих компонентов.

На фоне новостей о достижениях западных коллег может сложиться впечатление, что российские производители автотранспорта безнадежно отстали: опытные образцы беспилотной техники российских компаний пока в основном не выходят за пределы заводов и полигонов. Однако, по мнению экспертов, с точки зрения науки и технологий отечественные компании находятся в паритете с западными конкурентами.

Как ни парадоксально, у российских разработчиков есть даже определенное преимущество: они строят беспилотные системы с расчетом на «любые», а не «умные» дороги. «Если гугломобиль умеет хорошо ориентироваться на известной ему местности по заложенным картам, то нашей основной задачей была разработка системы управления техникой, попавшей в неструктурированную среду, — объясняет Виталий Савельев, коммерческий директор «КБ Аврора» (сотрудничает с группой «ГАЗ» и Volgabus). — Сейчас мы приступили к решению задач циклического движения по определенным маршрутам и начинаем работать с дорогами общего пользования. Здесь нам очень помогает опыт

управления и маневрирования в нестандартных ситуациях и построение траектории, когда транспортное средство оказывается в среде впервые».

Похожим посылом руководствуется и компания «Когнитивные технологии», которая разрабатывает беспилотную систему для КамАЗа, а также вместе с партнерами занимается проектом создания беспилотной сельхозтехники. «Наши конкуренты создавали свои решения с учетом того, что машина всегда находится в пределах размеченной дороги, которая снабжена специальными датчиками, сигнализирующими о любых изменениях, — рассказывает президент «Когнитивных технологий» Ольга Ускова. — Математически это ослабило их подход к алгоритму. Мы же создали и тренировали свои макеты с учетом того, что дорога такая, какая есть, — то есть не умная».

Общее слабое место российских разработчиков заключается в плохом взаимодействии с промышленными партнерами. Если западные компании на начальном этапе работают в тесной связке с производителями, в том числе — комплектующих, то у нас они пока сильно разведены в пространстве.

«Невозможно сделать беспилотный автомобиль, сидя в лаборатории или офисе, — уверен Антон Назаркин из АвтоНет. — Наши зарубежные конкуренты глубоко интегрированы с автопроизводителями. Подобной экосистемы в России еще нет». Рабочая группа АвтоНет и должна послужить взаимной интеграции отечественных участников рынка. Основной площадкой для реализации дорожной карты был выбран КамАЗ, который в беспилотной части работает в двух направлениях — над созданием роботизированного карьерного самосвала (разработчик — компания «Вист Майнинг Технолоджи») и грузовика с системой автопилота («Когнитивные технологии»).

Для компании «Когнитивные технологии», которая более десяти лет занимается искусственным интеллектом для автотранспорта, сотрудничество с автопроизводителем стало наконец хорошим шансом реализоваться в большом проекте. До этого масштаб был не тот: решали задачи математически, испытывали миниатюрный макет беспилотного автомобиля прямо в офисе, где тот двигался по помещению, объезжая предметы и ноги сотрудников. Несколько лет назад, по словам гендиректора компании Ольги Усковой, стали демонстрировать свои достижения на международных выставках. В результате разработкой заинтересовались сразу два немецких автоконцерна — BMW и Daimler AG. С одним из них начались переговоры. «Тогда-то перед нами и встала дилемма, с кем сотрудничать», — говорит Ольга. — И мы сделали выбор в пользу российского автопроизводителя». Решение было сугубо прагматическим. По словам Усковой, немцы были заинтересованы в покупке лишь части технологии, то есть в рамках зарубежного контракта российскому разработчику «светила» лишь небольшая часть подрядных работ. «Хотя КамАЗ и выпускает в разы меньше техники, нам был очень интересен масштаб задачи, — рассказывает глава «Когнитивных технологий». — У нас появилась возможность сделать весь узел целиком».

По плану, движение к беспилотной технике должно быть поступательным. Первым шагом на пути к полной автономности транспорта будет внедрение систем, обозначаемых аббревиатурой ADAS (от англ. advanced drive assistance system — интеллектуальная система помощи водителю). Как сообщила «Бизнес-журналу» пресс-служба ПАО «КамАЗ», несколько первых частично роботизированных машин предприятие должно выпустить в 2017 году. «Вместе с двумя командами — производителем видеорекамера из Санкт-Петербурга и разра-

Слабое место российских разработчиков беспилотных технологий — недостаточная интеграция с промышленными партнерами. Автономный транспорт невозможно создать в офисе или лаборатории — нужны реальная техника и условия эксплуатации

ботчиком сенсорных датчиков из Томска — мы должны построить производственную линию на территории КамАЗа, — рассказывает Ускова. — Если все получится, следующая стадия роботизации пойдет по накатанной и к 2035 году в линейке КамАЗа появятся полностью автономные машины». Похожие планы у группы компаний «ГАЗ», которая с прицелом на создание беспилотной техники начинает с систем помощи водителю, которые внедряются во всех основных сегментах коммерческого транспорта: малотоннажных коммерческих автомобилях, большегрузных автомобилях и автобусах. Начав с ADAS, производители рассчитывают быстро перейти в новый класс техники. По крайней мере в дорожной карте АвтоНет предусмотрено, что уже к 2018 году в рамках ограниченных территорий в России будет функционировать беспилотный специализированный транспорт, а к 2021-му движение грузового коммерческого транспорта в беспилотном режиме начнется по автомагистралям. «Это не утопия, — подчеркивает Антон Назаркин, — а реалистичный план, с которым согласны все члены рабочей группы».

В силу своей высокой стоимости беспилотные системы для автотранспорта сначала пропишутся в сегментах «премиум», коммерческого транспорта и специальной техники. Отечественный автомобильный «премиум» отсутствует как класс, поэтому российские разработчики беспилотных технологий концентрируются на двух оставшихся сегментах, ориентированных на B2B-рынок. «Международные исследования показывают, — объясняет Антон Назаркин, — что большинство потребителей не готово рассматривать возможность перехода на беспилотные автомобили и переплачивать за «активную безопасность», которая прежде всего предлагается

ПОВЫШЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

КОМПАНИЯ: **«КОГНИТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**
 СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ: **РАЗРАБОТКА ПО, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**



У российской компании «Когнитивные технологии», созданной в 1993 году Ольгой Усковой, солидная научная база: отец основательницы в свое время долго возглавлял лабораторию искусственного интеллекта при Институте системного анализа РАН, сотрудники которой впоследствии и сформировали костяк компании. Собственно говоря, и сама лаборатория выжила в 1990-е годы благодаря финансовой поддержке со стороны «Когнитивных технологий». Достижений у научного коллектива было немало: здесь написали программу «Каисса», которая стала первым чемпионом мира по шахматам среди компьютерных программ (в 1974-м), разработали первую отечественную СУБД ИНЕС (в конце 1970-х).

«Не все разработки выстреливают и превращаются в коммерческий продукт, — говорит Ольга Ускова. — Если из пяти направлений исследования выстрелит одно — большое счастье». С системами искусственного интеллекта для беспилотного автотранспорта в компании, что называется, угадали. Уже на первых этапах разработки удалось научить систему выбирать и «видеть» в высоком разрешении лишь те элементы дорожной сцены (дорожное полотно, знаки, обочину, другие транспортные средства, пешеходов), которые нужны для анализа текущей ситуации. Таким образом, технология позволила обрабатывать только необходимую информацию. «Наш алгоритм сейчас быстрее и точнее, чем у западных конкурентов, — рассказывает Ускова. — Причем наше технологическое решение позволяет использовать дешевые камеры, что важно для экономики всей системы».

В 2014 году компания выиграла конкурс Минобрнауки на создание беспилотного автомобиля, который сейчас разрабатывается на базе КамАЗа: министерство выделило 300 млн рублей, 90 млн добавил сам автопроизводитель.

Не менее перспективное направление — беспилотники в сельском хозяйстве. Российское законодательство еще не готово допустить автономные машины на дороги общего пользования. Зато с «умным» беспилотным комбайном все будет гораздо проще — ведь он работает в «чистом поле». Сейчас у «Когнитивных технологий» есть совместный проект с «Ростсельмашем» и «Союз-Агро». По словам Ольги Усковой, испытания первых роботизированных комбайнов, произведенных на «Ростсельмаше», запланированы на лето 2016 года.

потребителям вместе с роботизированной техникой. Пока в такой продукции заинтересованы только владельцы автомобилей премиум-класса». Как полагает эксперт, массовое использование беспилотных наземных технологий может начаться тогда, когда все участники процесса, включая государство, смогут ответить на вопрос, зачем нужен беспилотный автомобиль. Ответ «Чтобы убрать руки с руля» не подходит: необходимо иметь четкое обоснование, зачем нужны изменения, затрагивающие очень многие аспекты жизни общества.

Что касается коммерческого транспорта, то подсчитать пользу беспилотных технологий здесь намного проще: увеличивается интенсивность эксплуатации техники, уменьшается время простоев, повышается производительность труда, происходит экономия на зарплатах водителей. Наконец, экономится топливо: когда колонна беспилотных грузовиков следует на большой скорости, поддерживая дистанцию в несколько десятков сантиметров друг от друга, за счет снижения аэродинамических потерь расход снижается на 5–7%. Впрочем, и здесь не все так гладко. По мнению директора по развитию «Вист Майнинг Технолоджи» Дмитрия Клебанова, эффект от использования беспилотных систем во многом зависит от капиталоемкости индустрии. «Роботизация оправдывает себя, скорее, в нишах добычи твердых полезных ископаемых, где применяется специальная техника, — говорит он. — Большегрузный карьерный самосвал стоит около \$1 млн. Эту дорогую технику системы роботизации удорожают всего на 10%. Для горнодобывающих предприятий такая разница не принципиальна, эффект окупает цену». В 2013 году компания вместе с компанией «Белаз» создала первый прототип роботизированного карьерного самосвала. Машина умеет повторять все технологические движения обычного самосвала, передвигаться между пунктами погрузки и разгрузки, объезжать; при необходимости ее можно перевести в режим дистанционного управления. На глобальном рынке это далеко не первый образец горного «робота». Однако, по словам Дмитрия Клебанова, несмотря на интерес к машине профильных компаний, самосвал еще не продан: контракты могут последовать после отработки технологий в реальных условиях горного производства. Первые испытания должны пройти этим летом — вероятнее всего, на одном из разрезов компании «СУЭК».

На B2C-рынке (то есть применительно к покупателю личного транспорта) доводы эффективности и окупаемости не играют никакой роли. Именно поэтому бизнес-модель гугломобиля вызывает сомнения у российских экспертов. Тем более что общая стоимость автопилотного оборудования, установленного на нем, достигает почти \$150 тыс. «Позиционирование этого автомобиля как помощника для людей с ограниченными возможностями обеспечивает проекту хороший социальный фон, но пока мало связано с рынком», — считает Антон Назаркин.

ВЕСТОВОЙ С ФОНАРИКОМ

Если технологии российских разработчиков беспилотных систем в отрыве от реальности еще могут

произвести впечатление, то на фоне экономических и инфраструктурных проблем они быстро теряют свою привлекательность.

С одной стороны, реализации амбициозных планов компаний может помешать экономический спад в России (так, предприятия КамАЗа из-за снижения количества заказов перешли на трехдневную рабочую неделю — а подобные меры никак не вяжутся с интенсификацией производства, необходимой для конкуренции с мировыми гигантами). С другой — новые рынки не могут развиваться отдельно от законодательного поля. При этом консервативные настроения российских законодателей никак не коррелируют с теми радикальными изменениями в жизни общества, которыми сопровождается переход на новый уклад. Очевидно, что для реализации прорывных технологий необходимо иметь не менее прорывное законодательство.

Показательна история с воздушными беспилотниками. Рынок коммерческих беспилотных систем долгое время не регулировался: легкую технику не требовалось регистрировать, а для выполнения работ в воздухе было достаточно связаться с местным аэропортом и попросить выделить воздушный коридор. В отличие от США и Евросоюза, где использование беспилотников чрезмерно зарегулировано, ситуация в России более чем располагала к развитию рынка. Однако с 2016 года, после того как Госдума в третьем чтении приняла поправки к Воздушному кодексу (462-ФЗ), рынок замер. Изменения в законодательстве, которые должны вступить в силу с 1 апреля, предполагают не только регистрацию и сертификацию беспилотников весом от 250 граммов (!), но также обязывают сертифицировать «внешних пилотов» — операторов БПЛА. Иными словами, принятый закон автоматически ставит вне правового поля даже школьника, управляющего игрушечным квадрокоптером, не говоря уже о бизнесе. «В настоящий момент Ассоциация авиамodelного спорта пересматривает график соревнований, — комментирует Владимир Воронов («Кронштадт»). — С точки зрения закона получается, что их проводить уже нельзя. Что касается бизнеса, то с нового года у производителей приостановились контракты. Заказчики, среди которых много госкомпаний, ждут развязки: желая купить продукцию, которую нельзя будет использовать на законных основаниях, ни у кого нет». Как считают на рынке, лоббистами поправок выступили силовые ведомства. «Они откровенно опасаются коммерческих беспилотников, — объясняет Сергей Жуков, руководитель рабочей группы АэроНет НТИ. — А разработчики пока не предложили технологий безопасности, которые позволили бы снять эти страхи. Но это не отменяет необходимости быстро искать нормативные решения, позволяющие развивать рынок при соблюдении требований безопасности».

После принятия закона экспертное сообщество стало активно лоббировать свои интересы — и уже есть результаты: в конце марта было получено поручение президента РФ разобраться с ситуацией, после чего была собрана рабочая группа, которая до 30 июня должна внести свои предложения по изменению зако-

нодательства. Как надеются участники рынка, откат назад все же возможен.

«Требования о регистрации и сертификации тяжелой беспилотной техники выглядят разумными, — размышляет Алексей Семёнов («Геоскан»). — Но требования для легких беспилотников весом от 250 граммов слишком жесткие. Непонятно также, как сертифицировать свою продукцию российским разработчикам легких коммерческих беспилотников: для этого нет ни структур, ни механизмов. В то же время Россия обязалась

Для развития прорывных инновационных технологий подчас необходимо иметь не менее прорывное законодательство. Беспилотные автомобили должны как-то на законных основаниях тестироваться на дорогах общего пользования, а БПЛА — в воздухе

принимать сертификаты зарубежных летательных аппаратов. Это может создать необоснованные преимущества зарубежным фирмам. Мы рассчитываем, что в закон будут внесены изменения».

Если судьба рынка коммерческих БПЛА повисла в воздухе, то автономный наземный транспорт в России вообще находится за рамками правового поля. Ольга Ускова опасается, что, построив беспилотные машины, производители столкнутся с тем, что их нельзя будет использовать. По мнению экспертов, если не поторопиться, российские компании не успеют реализовать свои технические преимущества. «Необходимо уже сейчас, как это происходит в Евросоюзе, начинать работу и создавать правовое поле для легализации беспилотников, — говорит Ускова. — Вопросы, которые требуется рассмотреть — великое множество: новые правила дорожного движения, правила пересечения беспилотниками государственных границ. Работы — на несколько лет. Но с точки зрения поставленных сроков мы уже опаздываем на год. Судя по всему, профильные министерства настолько погрузились в текущие экономические проблемы, что совсем забыли о стратегии».

Формирующемуся инновационному рынку подчас требуется не менее передовое законодательство. А запретительные меры могут остаться порой в памяти потомков историческим анекдотом. Вроде распоряжения московского генерал-губернатора в самом начале XX века, который потребовал, чтобы появившиеся в городе первые автомобили разъезжали по улицам не иначе как отпавив перед собой вестового на лошади с флажком в светлое время и с фонарем в темное — дабы предупреждать обывателей об опасности.

БЖ

ВНИМАНИЕ

НА ЭКРАН

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Замедление рынка уже чувствуется. В 2015 году кинотеатры едва сумели собрать ту же кассу, что годом ранее (44 млрд рублей против 43,3 млрд), а посещаемость немного снизилась — с 176 млн проданных билетов в 2014-м до 173,9 млн. Аналитики компании «Невафильм» считают, что повода для волнений пока нет: колебания кассовых сборов и посещаемости вызваны не столько кризисом, сколько не слишком удачным репертуаром кинотеатров; год от года количество успешных фильмов в прокате разнится. Однако вскоре ситуация может обостриться. Кинотеатры уже отмечают изменения в поведении зрителей, которые все реже приобретают товары в кинобарах и избирательнее подходят к выбору фильма.

— Зритель стал более искушенным, — утверждает представитель сети кинотеатров «Каро Фильм» Юлия Доровских. — Если раньше смотрели все подряд, то сейчас выбирают блокбастеры или авторское кино. Падает интерес к «фильмам-сериалам», даже несмотря на безусловный успех в прокате «Форсажа-7» и «Мира Юрского периода». Все хотят видеть оригинальное кино, нужны свежие идеи. Это вполне явная тенденция. Поэтому мы даже запустили специальный проект «Каро Арт», в рамках которого показываем фильмы на английском языке, театральные постановки, фестивали иностранного кино.

С точки зрения контента 2015 год для прокатчиков стал не слишком выигрышным. По данным «Невафильм», в российском кинопрокате было 386 новых релизов — ниже уровня 2012 года. В то же время резко выросло число проектов «креативного контента». На рынок вышел новый игрок — «Театральная Россия» — с прямыми показами спектаклей московских и петербургских театров в регионах; в 2016-м у него уже успел появиться конкурент «ТеатрЖИВ». В три

«Важнейшее из искусств» — один из немногих рынков в России, который пока не падает. В 2015 году публика продолжала активно ходить в кино, а операторы кинопоказа по инерции открывали новые кинозалы, в том числе в дорогих, высокотехнологичных форматах IMAX, Real D, Dolby 3D и др. Но уже в самое ближайшее время, уверяют эксперты, рынок затормозит и кинотеатрам придется перейти к антикризисным стратегиям — пересмотреть расходы и даже репертуар.

раза выросло число релизов короткометражных программ Feature Shorts, растет популярность короткометражных анимационных подборок.

ЗАЛ ОЖИДАНИЯ

Диверсификация репертуара кинотеатров неизбежна. Однако извлечь из нее коммерческий успех смогут только многозальные кинотеатры, в которых можно одновременно, в любой период времени показывать и блокбастеры, и сложное авторское кино, и мультитики. Федеральные сети кинозалов задумались о праве выбора зрителя еще в середине 2000-х, когда в Москве начался бум строительства мультиплексов — площадок на 9–15 кинозалов. Располагались они, как правило, в крупных торговых центрах и являлись одним из якорных арендаторов. Это партнерство, выигрышное для обеих сторон: кинотеатры получали трафик от посетителей торгового

Российский рынок кинопоказа

1 204 кинотеатров
4 021 кинозал

Динамика рынка в 2015 году

▲ 88 кинотеатров открыто
▼ 59 кинотеатров закрыто

центра, а центр — дополнительную публику, которая пришла в кино, но заодно могла заглянуть в фуд-корт или пройтись по магазинам. Вскоре с легкой руки федеральных операторов процесс строительства многозальных кинотеатров набрал обороты и в регионах России.

Инвестиционные программы в индустрии кинопоказа принимаются на довольно длительный срок — от двух-трех лет. Поэтому вплоть до 2016 года в столице и регионах реализовывались проекты по экспансии, запланированные в 2010–2013 годах. Девелоперы продолжали вводить в эксплуатацию торговые центры и другие объекты торговой недвижимости, строительство которых началось еще в благополучные годы, — и для многозальных кинотеатров это было хорошим резервом площадей. Так, в 2015-м открылось 88 новых кинотеатров и 375 новых залов. Однако обстоятельства уже начали меняться. «Открытие новых киноплощадок в 2015 году стало значительно менее привлекательным бизнесом, — объясняет Артём Чулочников, директор по развитию сети «Премьер-Зал». — В первую очередь — из-за удорожания стоимости входа. Строительство кинотеатра крайне зависимо от импорта. Доля иностранных компонентов доходит до 90%: это оборудование для показа, элементы отделки, программное обеспечение, кинобары. Даже сами проекты киноплощадок многие игроки привыкли заказывать за рубежом».

В результате рост киносетей «вширь» постепенно сменяется ростом «вглубь» — совершенствованием репертуара, маркетинговой политики, развитием новых премиальных форматов кинопоказа. За счет того, что федеральные игроки быстро развивались в 2000-х, у большинства из них есть пул кинотеатров, над повышением эффективности которых сегодня можно работать. Многие уже взялись за оптимизацию и избавляются от неэффективных активов. По данным

«Невафильм», в 2015 году в России закрылся 171 кинозал (почти вдвое больше, чем годом ранее); около половины из них пришлось на залы федеральных сетей, которые устраняют устаревшие «малозальники» в больших городах или уходят с перенасыщенных и не оправдавших себя рынков (к примеру, в Воронеже по этой причине был закрыт шестизальный «Киномакс»). Практически все остальные закрывшиеся площадки — те, что не смогли идти в ногу с прогрессом и перейти с пленочных технологий на цифровые.

ОПТИЧЕСКИЕ ИЛЛЮЗИИ

Российские кинотеатры начали осваивать цифровые технологии в 2007 году. «Цифру» спешили открывать из-за роста популярности фильмов в формате Digital 3D — технологии, которая позволяла создать иллюзию глубины пространства, объемной картинке. Киностудии стали производить специфические версии фильмов, снятые двумя камерами или стереоскопической камерой с двумя объективами. Для показа таких фильмов требовалось обустроить залы цифровыми кинопроекторами, адаптировать экраны и закупить специальные очки для зрителей. На трехмерные фильмы возлагались надежды по «спасению кинопоказа»: в эпоху расцвета видеопиратства и стриминговых сервисов зрителей в кинозалы можно было привлечь только чем-то эксклюзивным, обещая им совершенно особенный опыт просмотра кино. Так и оказалось: на фоне падения продаж билетов в традиционные кинотеатры прибыли от стереопроката росли. Впрочем, цифровыми кинопроекторами обзаводились даже 2D-залы: более мощные проекторы обеспечивали высокое разрешение с четкой картинкой. К тому же распространение цифровых копий оказалось гораздо проще возни с пленкой: их можно записывать на жесткие или оптические диски либо передавать по спутниковым каналам.

Российские кинопроекатчики с азартом включились в гонку по «оцифровке» бизнеса: если для открытия первых пятидесяти цифровых залов им понадобилось почти два года, то для второй полусотни — всего восемь месяцев, для третьей — три. К 2016 году, утверждают аналитики «Невафильма», переход на цифровые технологии полностью завершился: в России сегодня насчитывается 4 021 цифровой коммерческий кинозал в 1 204 кинотеатрах. Редкие оставшиеся пленочные залы демонстрируют архивные фильмы (из советских фондов) или перешли на DVD-показ.

Вместе с тем силами крупнейших сетей («Синема Парк», «Формула Кино», «Каро», «Киномакс», «Премьер-Зал» и других) началось развитие новых премиальных видов кинопоказа — с суперзвучком, супербольшими экранами, эффектами движения. По данным «Невафильма», к началу 2016 года в России насчитывалось 33 зала с эффектами движения — оборудованные специальными креслами D-Vox или 4DX, которые синхронизируются с происходящим на экране и могут вибрировать и наклоняться в разные стороны. Кроме этого, 80 залов оборудовано премиальными форматами звука — Dolby Atmos и Varco Augo. Эти технологии подразумевают размещение многоканальных источников звука не только в горизонтальной плоскости, но и в вертикальной. Несколько «слоев» акустических систем расположены на полу, в стенах и потолке кинозала под разными углами таким образом, чтобы вокруг головы каждого зрителя образовалась полусфера звука. Такое размещение позволяет максимально вовлечь

аудиторию в фильм и создать иллюзию того, что действие картины происходит здесь и сейчас.

Неплохо себя чувствует и премиальный формат IMAX, который пришел в Россию в 2003 году и используется в 43 залах. По словам Джона Шрайнера, вице-президента корпорации IMAX по развитию бизнеса на территории России, СНГ и в странах Ближнего Востока, залы IMAX обеспечивают в России более 30% кассы кинокомплексов. Помимо IMAX, в России насчитывается 13 залов «премиального супербольшого формата», включая Luxe RealD и залы без аппаратуры известных брендов. В каждом из них гигантский экран сочетается с идеальным изображением, яркой картинкой высочайшего разрешения, премиальным звуком.

Премиальные форматы в мультиплексах используются прежде всего для того, чтобы увеличить посещаемость кинотеатра. «Если изначально трафик мультиплекса составляет 500 тысяч человек, — поясняет Джон Шрайнер, — то после перепрофилирования одного из кинозалов в формат IMAX посещаемость возрастает до 580–600 тысяч». Причем популярность премиальных форматов практически не меняется даже в период экономического спада. «Для аудитории форматов Luxe или IMAX стоимость билета не влияет на покупательную способность, — говорит Юлия Доровских («Каро Фильм»). — Единственная разница в том, что сегодня зритель



ДЖОН ШРАЙНЕР

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ
IMAX ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА
НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ, СНГ
И В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА

В ближайшее время, скорее всего, замедление темпов продемонстрируют премиум-форматы, не доказавшие свою способность генерировать выручку для сетей кинотеатров. Это, как мы полагаем, не коснется залов IMAX, которые и в период сложных экономических условий обеспечивают в России более 30% кассы кинокомплексов. То, что наши сборы не падают, подтверждает и такой, например, факт: в 2015 году дважды был обновлен рекорд бокс-офиса первого уик-энда проката в российских залах IMAX. Фильм «Мстители 2: Эра Альтрона» собрал 83 млн рублей, а «Звездные войны: Пробуждение Силы» — 118 млн. Это очень серьезный результат.

В кризис людям особенно важно иметь возможность убежать от рутины и проблем, и один из наиболее действенных и требующих минимальных затрат способов — это поход в кино. Поэтому, а также вследствие эффективной работы с региональными партнерами IMAX удалось в 2015 году продолжить расширение своей сети в России и СНГ и открыть 6 новых залов.

точно знает, какое кино надо посмотреть в 3D на большом экране, а какое можно и без спецэффектов». Тем не менее «Каро Фильм» пытается привлечь зрителей в премиальные кинозалы и за счет гибкой ценовой политики, предлагая скидки в 20–30% на дневные показы. «Наличие премиального зала в многозальных кинотеатрах — некий стандарт отрасли, — продолжает эксперт. — Это дает большую гибкость при формировании расписания. И установка этих залов более чем оправдана экономически».

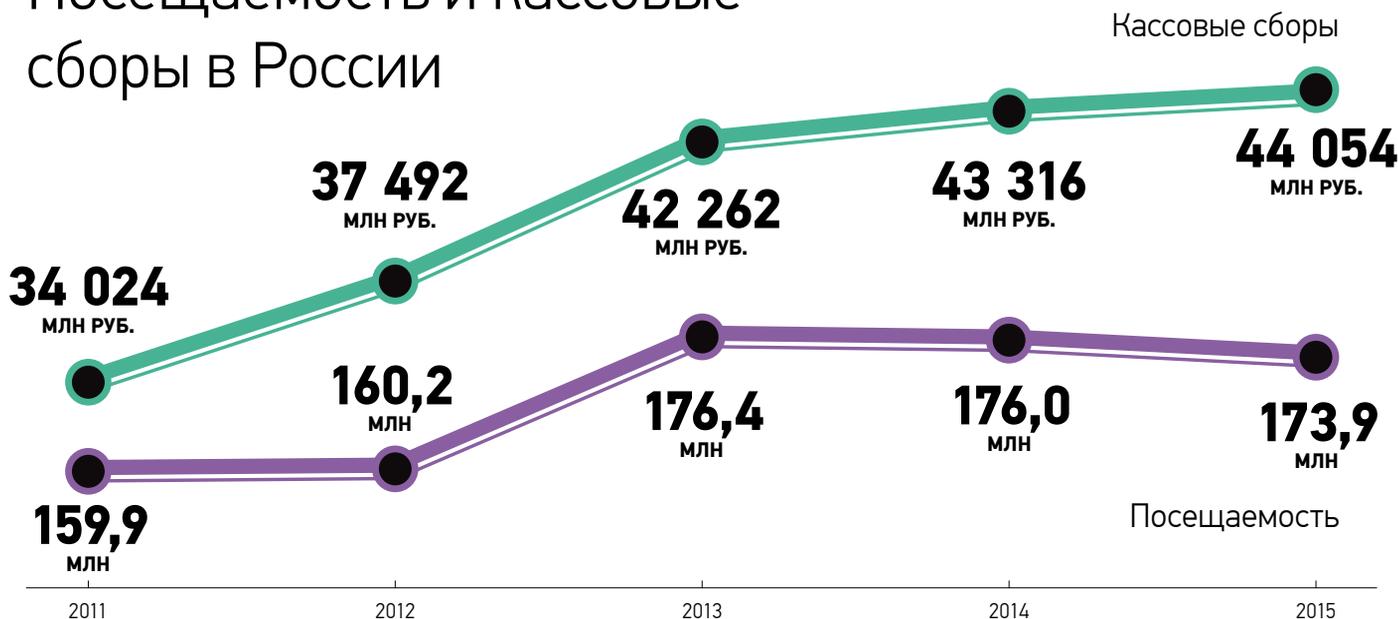
Впрочем, для кинотеатров внедрение новых технологий кинопоказа — все еще большой риск и серьезные денежные инвестиции. Переоборудование под премиум-формат обходится в несколько раз дороже, чем обустройство обычного цифрового 2D-зала. Одна лишь лицензия IMAX, к примеру, оценивается в \$1,5 млн. При этом существует вероятность, что зритель не оценит усилий показчика: технология не оправдает ожиданий. Чтобы снизить риски кинотеатров, некоторые производители 3D-оборудования предоставляют его в аренду на условиях уплаты роялти от кассовых сборов в премиальных залах. Обычно доходы от продажи билетов дистрибьютор фильма и кинотеатр делят пополам, в этом же случае кинотеатр дополнительно отчисляет из своей доли процент за пользование оборудованием. Таким образом, если на сеанс был продан всего один билет, расходы кинотеатра минимальны.

Эксперты до сих пор не имеют единого взгляда на будущее премиальных форматов кинопоказа. Так, Артём Чулочников («Премьер-Зал») сомневается в их бурном развитии, подчеркивая, что в большинстве крупных городов-полумиллионников такие залы уже имеются. «Дорогие билеты отсекают значительную часть публики, — аргументирует он. — Кинотеатру редко удается заработать на таких форматах. Да, дополнительную публику они привлекают. Но возникает некий паритет между зрителем, который готов доплачивать за премиальность, и инвестором, который вкладывает большие средства в уникальность площадки».

СЫТАЯ ПУБЛИКА

Кроме билетов, кинотеатры зарабатывают на дополнительных услугах — продаже еды и напитков в кинобарах, показе рекламных роликов перед началом сеанса. Доходы от этих услуг могут составлять до 30–40% выручки кинотеатров, утверждают игроки рынка. Причем для кинотеатров сопутствующие услуги — бизнес высокомаржинальный: если от суммы, заработанной в кассе на продаже билетов, у компании остается лишь 45–50%, то от продаж еды и напитков — 75% и более, отмечают в сети «Формула Кино». Именно поэтому тенденция к сокращению среднего чека в кинобарах может оказаться опасной: покупатели все чаще предпочитают брать один попкорн на двоих или заказывать напитки в небольших стаканах. В ответ поставщики продуктов в кинобары ищут пути снижения издержек. Так, важнейшие поставщики попкорна компании «Деловая Русь» и «Техника+» в прошлом году частично перешли на российское сырье. «Каро Фильм» пытается стимулировать покупателей более широким ассортиментом: компания внедрила бары U-Choose, в которых, помимо попкорна и газировки, гости могут выбрать свыше ста продуктов, в том числе салаты и фрукты. Еще один способ снижения издержек,

Посещаемость и кассовые сборы в России



Источник: Невафильм Research

рассказывает Юлия Доровских, — автоматизированная продажа билетов: их, как и продукцию бара, можно купить с помощью автоматов, а не через кассы. Такая схема позволяет значительно сократить расходы на персонал.

Стагнация посещаемости кинотеатров и снижение доходов от сопутствующих услуг — далеко не все беды, с которыми рынку кинопоказа предстоит столкнуться в ближайшем будущем. Киносетям все сложнее открывать новые площадки: торговые центры запускаются все реже, а локации теряют в привлекательности. Однако инвестиционная подушка, которая позволит продержаться в трудные времена, у большинства операторов все-таки есть. «Удачных новых моллов открывается мало, и киносетям, желающим расширяться, остается довольствоваться торговыми центрами более низкого качества, — объясняет Джон Шрайнер из IMAX. — Зачастую они предпочитают не тратить деньги, пока не появится нечто действительно стоящее. Лидеры отрасли придерживаются свободный капитал в ожидании удачных возможностей».

В регионах, по словам Артёма Чулочникова, эта тенденция получила любопытное продолжение: «В последнее время мы наблюдаем, как инвесторы, помимо запуска самого торгового центра, включают и в строительство кинотеатров на своих объектах. Владельцы торговых центров начали массово осознавать, что завести федеральных операторов на свои площадки не получится — а моллам кинотеатр нужен как воздух для генерации трафика. В какой масштаб это выльется, можно будет сказать через пару лет. В городах с населением менее 500 тысяч жителей запускаются типовые проекты кинотеатров, это сокращает бюджеты на запуск. В итоге появляется множество стандартных, дешевых в строительстве кинотеатров». Для районного или окружного торгового центра (до 40 тыс. кв. м), как правило, достаточно небольшого кинотеатра на 5–8 залов, который будет занимать до 20% площади. Возможно, появление множества мелких игроков вызовет перестановку сил на рынке — либо девелоперы

начнут сдавать в аренду кинотеатры «под ключ» специализированным региональным операторам.

Новые игроки в регионах появятся еще и в результате действия программы господдержки кинотеатров в малых населенных пунктах. В соответствии с ней в 2016 году в России будет открыто сто современных кинозалов в городах с населением до 100 тыс. человек. Строительством и управлением этими залами будут заниматься локальные инвесторы. На переоборудование старых советских кинозалов и строительство новых кинотеатров предусмотрена субсидия в 2,2 млрд рублей. По условиям программы, половину мест в прокатной сетке этих кинотеатров получают отечественные фильмы. Правда, эксперты «Невафильма» сомневаются в коммерческом успехе (а уж тем более — в способности конкурировать с существующими региональными операторами) этого начинания: в малых городах нет ни опыта работы с дистрибьюторами, ни инфраструктуры кинопрокатных контор.

Вместе с тем на рынке начались обратные процессы — укрупнение игроков. В марте стало известно об объединении двух крупнейших в России киносетей — «Синема парк» и «Формула Кино» (на них в общей сложности приходится около 14% кинозалов в стране). Сети планируют продолжать работу под собственными вывесками, однако затраты компаний за счет слияния будут оптимизированы. Понятно, что шансы выйти из кризиса с минимальными потерями у крупных федеральных сетей значительно выше. «Сложнее всего придется малозалникам, конкуренция среди которых сейчас очень велика, — полагает Юлия Доровских. — А также отдельно стоящим кинотеатрам, которым не добавляет посещаемости аудитория торговых центров». Впрочем, игроки не теряют оптимизма и надеются если не на рост, то на стабильную посещаемость кинотеатров. 2016 год, объявленный годом российского кино, обещает быть щедрым на интересные большие фильмы. Так что отечественным картинам можно надеяться на рекордные сборы.

ЛАКРИЦА-

ЦАЦА



ВЕРА
КОЛЕРОВА

Что-то крепко не так с лакричным хозяйством в России: поля на юге европейской части, на Кавказе и на Южном Урале буйно зарастают первоклассным сырьем, а собственного экстракта из корня этого сорняка в стране производится ничтожно мало: отечественные предприятия в основном обходятся импортом. В прошлом году за рубежом было закуплено экстракта солодки на \$3,1 млн, по данным International Trade Centre; основные поставщики — Израиль и США (эмбарго на американскую лакрицу не распространяется). Масштабы торговли лакрицей и на мировом уровне, прямо скажем, невелики — \$190 млн (данные UN COMTRADE за 2014 год). Но ведь для России это сырье дикорастущее и практически даровое: всего-то и нужно — организовать процесс. «Наши астраханские фермеры до сих пор не понимают ценности этого корня, — с сожалением говорит Алексей Камин. — Выкопав, они просто сжигают его».

Сам Алексей — предприниматель со стажем, однако раньше его деловые интересы лежали далеко в стороне от сельского хозяйства. Предыдущий бизнес — производство гофрокоробов. Солодкой он увлекся три года назад — и с тех пор готов рассказывать про это растение часами.

Если рассматривать лакрицу только как сорняк, то это грозный противник: корень уходит в землю на глубину до пяти метров, отрубив верхние 30–40 сантиметров — через два-три года как ни в чем не бывало он отрастет снова — пуща прежнего. Так что в каком-то смысле солодка бессмертна. Зато сфер применения у лакрицы масса — в фармакологии, пищевой и косметической промышленности. Большинству из нас ее вкус знаком по сиропам от кашля. Основатель «Руссолада» с гордостью сообщает о том, что солодка упоминается в китайском трактате о травах, которому больше трех тысяч лет, и в Китае считается вторым полезнейшим растением после корня женьшеня. Лакрица хороша тем, что усиливает действие

Астраханский предприниматель Алексей Камин нашел бизнес там, где другие видели только проблему. Его компания «Руссолад» помогает аграриям бороться со злостным сорняком солодкой (он же лакрица), а добытый в полях корень растения сушит, обрабатывает и продает.

других биоактивных веществ — даже простого аспирина. Добываемая из нее глицирризиновая кислота используется в производстве более тысячи медицинских препаратов. Есть и довольно неожиданные технические применения: порошок из экстракта корня — хороший пенообразователь, поэтому используется в средствах пожаротушения.

Астраханскую солодку Алексей Камин нахваливает: корень свежее, чем в регионах, где его давно и много копают (и порой он не успевает восстанавливаться); уровень глицирризина очень высокий, выше только у «эталонной» узбекской лакрицы из Ферганской долины. И вот такой-то ресурс столько лет был невостребованным!

ЛАКРИЧНЫЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛ

Наша страна не всегда была импортером лакрицы. Советский Союз полностью обеспечивал потребности — свои и всего соцлагеря. Для этого даже было создано всесоюзное объединение «Союз-лакрица», выездные заготовительные бригады которого работали каждое лето на обширных территориях от Краснодарского края до верховий Енисея, в среднеазиатских и закавказских республиках. В какой-то момент некоторые виды солодки даже пришлось внести в Красную книгу, регулировать добычу лицензиями и контролировать распределение участков. После развала СССР эта практика сошла на нет: лакричные традиции сохранились только в Азербайджане и Узбекистане (относительно



недавно их стали возрождать и в Казахстане). А статус растения был понижен с краснокнижного до обычного сорнякового.

Идею для бизнеса Алексею Камину подсказали случайные знакомые — предприниматели из Азербайджана, приехавшие на бизнес-рекогносцировку в Астраханскую область. Они лишь головой качали и языками цокали, видя здешние лакричные богатства и полное отсутствие к ним интереса у местных. Потенциал региона — 3–5 тыс. тонн, но рынок добычи корня был в самом зачаточном состоянии. Тогда здесь работало только одно русско-японское СП, копавшее потихоньку солодку на экспорт. «Стабильных промышленных объемов не давал никто, — говорит основатель «Руссолода». — Собрались два фермера, накопили пять тонн — отвезли на фабрику. А то вдруг кто-то взялся и добыл сразу 50 тонн... Одно время дагестанцы много копали и возили в подмосковные российско-немецкие фармацевтические компании, но и те куда-то потом запропастились». Так что рыночная поляна была полностью свободна.

Учиться лакричному бизнесу Алексею Камину пришлось самостоятельно. Случайные азербайджанские знакомые отбыли, лишь подбодрив добрым словом. Хитрые заезжие китайские лакричники, с которыми тоже довелось побеседовать, с российским «коллегой по цеху» особо откровенничать не стали. И бизнес, и технологии пришлось придумывать с нуля и отрабатывать в поле. «Опытных и толковых агроно-

\$190 млн

мировой рынок экстракта солодки в 2014 году

Основные мировые импортеры экстракта солодки:

Германия	22%
Китай	16%
ОАЭ	9%

мов в области полно, — говорит предприниматель, — но они всю жизнь сажают огурцы и картошку, а к солодке не знают толком, как подступиться». Впрочем, технологии работы с солодкой в принципе несложные. Для добычи в поле требуются трактор и плантажный плуг, способный зарываться на глубину 40–50 см. Далее этап сушки в естественных условиях: корень собирают в валки, и он за 10–15 дней доходит до нужной кондиции. Существуют специальные сушильные аппараты, но это неоправданные затраты. Ручной работы много, поэтому с самого начала Камин задумывался о механизации. Нашли белорусский комбайн, предназначенный для сбора корня ва-

лерианы, взяли его за образец и попросили один из астраханских НИИ разработать похожий, только для лакрицы. Сейчас «Руссоллод» собирает на своих участках по 5–7 тонн корня солодки, а с помощью комбайна можно будет копать по 10–12 тонн, чтобы встать на вполне промышленные рельсы.

ХИТРОСПЛЕТЕНИЕ КОРНЕЙ

Поначалу стартап предполагал обойтись арендованной техникой. Требовалось как минимум четыре трактора, плуги, косилки, тележки, прессы. Но оказалось, что в аграрном секторе такое в принципе невозможно: свободная техника есть только зимой, а в сезон агроработ она вся расписана. Так что пришлось все покупать в собственность. Для начала уложились примерно в 8 млн рублей. Рабочую силу нашли на месте, организовав команду из 10–15 человек — трактористов, грузчиков, механиков. Пробовали завозить работников из Узбекистана, но местные жители, говорит Камин, лучше работают и меньше приносят проблем.

Еще одним заблуждением начального этапа была вера в то, что астраханские фермеры почтут за счастье приглашать к себе на участок команду «борцов с солодкой». Тем более что «Руссоллод» не просто позиционировал себя в качестве «копателя корней», а предлагал фермерам целую программу культивации и севооборота, которая должна была поднять плодородие земель. Но фермеры реагировали вяло. «Когда мы запустили рекламу, — вспоминает Алексей Камин, — нам в основном звонили бабушки с просьбой приехать к ним на огород и выкопать настырный корень. А фермера нужно еще уговорить: у него своя техника, свой труд. Чужая душа — потемки».

От популяризации идеи добычи солодки в регионе «Руссоллод» не отказался и сейчас и даже закупает у фермеров корень по рыночной цене. Но собственной сырьевой базой компании все-таки пришлось обзавестись.

Однако выяснилось, что подобрать подходящий участок для аренды — целая проблема, несмотря на множество разнообразных пустошей, бурьянов и неудобий. Во-первых, не везде разрешено копать: на заливных лугах, например, добывать корень солодки запрещено. Во-вторых, сама лакрица оказалась очень коварной. «Начинаешь копать на перспективном участке, а корня нет, — сетует Камин. — Сверху шикарные и густые листья и побеги, а под землей почти ничего. А иногда — все наоборот». А в-третьих, у нас даже бросовые земли нельзя взять в аренду по бросовым ценам. Так, «Руссоллод» присмотрел себе участок площадью более тысячи гектаров, который лет десять зарастал сорняками, из земельного фонда Росимущества. Только разрешения взять его в аренду ждали из Москвы полгода. Потом там долго оценивали и прикидывали, какую ставку установить за эти земли, на которые никто давно уже не зарылся. Наконец назначили ставку в 650 рублей за га в год — такую высокую, что основатель «Руссоллода» даже подумывал отказаться от проекта или отправиться искать другие пустоши. Но потом все-таки рискнул.

На своей земле уже можно развернуться по-настоящему: заняться полноценной культивацией солодки (размножается черенками) по примеру Китая, Японии и других стран, отработать технологии «улучшения земель» по всей почепке. Последнее предполагает определенный шаг в сторону от собственно лакричного бизнеса: очищенные от корня

солодки участки выравниваются, на них высаживаются кормовые травы, которые на «отдохнувшей» земле показывают урожайность в три–четыре раза выше средней; далее это должно стать хорошей кормовой базой для животноводческой фермы. В этом году «Руссоллод» планирует первые продажи своих кормосмесей, а следующим этапом станет создание фермы по выращиванию крупного рогатого скота.

ЗРЯЩИЕ В КОРЕНЬ

Большие надежды «Руссоллод» возлагает на экспортные поставки. Через Астраханский центр поддержки экспорта удалось разослать информацию о проекте потенциальным партнерам в Японии, Китае, Германии. Интерес есть: с нового года астраханцы отправили за рубеж уже шесть посылок с образцами корня. Опыт внешнеэкономической деятельности имеется — в 2014 году «Руссоллод» уже поставлял 80 тонн корня американской компании для нужд табачной промышленности (лакрицу используют в качестве ароматизатора для сигарет).

Русскую лакрицу, естественно, на международном рынке никто особо не ждет: партнерские связи здесь давно устоялись. Немецкая фармацевтика, например, традиционно работает на корне из Афганистана, Ирана, Китая. (Германия — основной мировой импортер лакрицы.) Так что придется активно «работать локтями» и демонстрировать преимущества астраханского сырья — высокий уровень глицирризина. Да и в самой России победить импорт получается не всегда: скажем, «Рот Фронт» закупает солодку для производства халвы в Казахстане и Азербайджане. Часть урожая корня «Руссоллод» продает российским посредникам. В этом есть свои преимущества: они оплачивают товар сразу, а зарубежные контрагенты — с отсрочкой в 30–50 дней.

Слабое место «Руссоллода» — отсутствие собственной переработки корня, поскольку крупные потребители больше заинтересованы не в сырье, а в экстракте солодки. У наших соседей такие заводы построены — в Узбекистане, Таджикистане, Казахстане. В Астраханской области компания «Солодка-А» тоже сейчас строит завод мощностью в 230 тонн глицирризиновой кислоты в год на деньги японского инвестора. «Руссоллод» пока таких инвестиций (от \$5 млн) потянуть не может.

Как и положено в агропроме, цены на рынке лакрицы зависят от собранного урожая, а потому сильно скачут. В конце 2015 года, например, они обрушились с тысячи долларов до 500–700 за тонну: в Китае уродилось много корня. В итоге конкуренция на рынке обострилась, и даже немногочисленные российские покупатели исчезли: так, барнаульский «Фарм Продукт» перешел на казахский корень — из Казахстана его везти выгоднее.

«Руссоллод» в феврале заключил новый контракт с американцами — но уже по новым ценам. В этом году компания рассчитывает продать 250 тонн, а в дальнейшем достичь объемов в 800–1 000 тонн. «Руссоллод» вышел на небольшую прибыль и развивается самостоятельно, говорит Камин: новую технику покупают «на свои». Так что инвестиции продолжаются, а вот возвращаться могут и пять, и десять лет. Но в «Руссоллоде» к этому готовы: «Если уж мы влезли в сельхозбизнес, то выйдем из него очень нескоро», — говорит Камин. Тем более что в Астраханской области такое количество пустующих полей, что можно копать, копать и копать.

БЕСТСЕЛЛЕР



1
3
2
★

КАПИТАЛ В XXI ВЕКЕ
Томас Пикетти



2
5
2
★

ТЕОРИЯ ИГР. ИСКУССТВО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ
Авинаш К. Диксит,
Барри Дж. Нейлбафф



3
6
2
★

ИЛОН МАСК. TESLA, SPACEX И ДОРОГА В БУДУЩЕЕ
Эшли Вэнс



4-5
10
2
★

ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК НОМЕРА 1. ПУТЬ К ЦЕЛИ
Игорь Манн



4-5
10
2
★

ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ. ТАЙНЫЕ ПРУЖИНЫ ФИНАНСОВОЙ КАТАСТРОФЫ
Майкл Льюис



6
14
2
★

СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ. МОЦНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ
Стивен Р. Кови



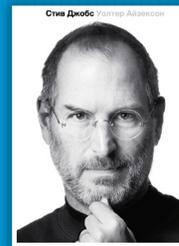
7
20
2
★

КАК УСТРОЕНА ЭКОНОМИКА
Ха-Джун Чанг



8
24
2
★

БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА
Роберт Кийосаки



9
28
2
★

СТИВ ДЖОБС
Уолтер Айзексон



10
31
2
★

ДОГОВОРИТЬСЯ МОЖНО ОБО ВСЕМ! КАК ДОБИВАТЬСЯ МАКСИМУМА В ЛЮБЫХ ПЕРЕГОВОРАХ
Гэвин Кеннеди



11-12
32
2
★

НЕ РАБОТАЙТЕ С М*ДАКАМИ. И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ ВОКРУГ ВАС
Роберт Саттон



11-12
32
2
★

НОМЕР 1. КАК СТАТЬ ЛУЧШИМ В ТОМ, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ
Игорь Манн



13
36
2
★

NEW
КАК УСПЕТЬ ВСЕ! ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЕМ ВРЕМЕНЕМ. ЕЖЕДНЕВНИК
Андрей Парабеллум,
Николай Мрочковский



14
43
2
★

SCRUM. РЕВОЛЮЦИОННЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ
Джефф Сазерленд



15
48
2
★

NEW
ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ. НАСТОЛЬНАЯ КНИГА СТРАТЕГА И НОВАТОРА
Александр Остервальдер, Йв Пинье

Место книги в рейтинге.

Баллы. Сумма мест, занятых книгой в рейтингах магазинов, предоставляющих данные для расчета итогового рейтинга.

Ранг. Число попаданий в локальные рейтинги.

NEW Книга впервые попала в список бестселлеров «Бизнес-журнала»

Список бестселлеров составлен по итогам продаж деловой литературы в феврале 2016 года в следующих книжных магазинах (список открыт и будет расширяться в последующих выпусках рейтинга): «Библио-Глобус» (bgshop.ru), «Москва» (moscowbooks.ru), Ozon.ru. Учитываются продажи на всех носителях, в том числе электронные и аудиокниги, но исключаются все учебники и учебные пособия.

СБОР ВСЕХ ЧАСТЕЙ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

Разработчики робототехнического конструктора для детей Василий Деменков и Иван Савинский — не просто стартаперы, а с высокой миссией. Сами технари до мозга костей, они мечтают приложить руку к формированию в России массовой инженерной культуры, которая обеспечит стране технологический прорыв в роботостроении. Звучит несколько высокопарно, особенно когда наблюдаешь, как самозабвенно они возятся со своими колесиками, винтиками и контроллерами. Но с тем, что «спорт высоких достижений» всегда и везде начинается с повальных детских увлечений и хобби, не поспоришь.

Рыночный запрос на специалистов и решения в области робототехники в мире сейчас необыкновенно высок: Международная федерация роботостроения (IFR) прогнозирует рост своего рынка до отметки в \$50 млрд уже к 2020 году (в 2013-м его объем составлял \$14,5 млрд). В своем детстве Деменков и Савинский еще застали советские металлические конструкторы, из которых можно было скрутить модели вертолетов и тракторов (с ними даже на уроках труда в школе занимались). Модели были статичными, но процесс сборки увлекал. «А теперь представьте, что в такие модели можно вдохнуть жизнь! — восклицает Василий Деменков. — И они станут двигаться, ездить по запрограммированной траектории, видеть и объезжать препятствия». Такой конструктор выполняет сразу две функции — развлекает и учит. Чем не идеальный подход для подготовки юного инженера?

РАЗВЕДКА БОЕМ

Впрочем, прежде чем наладить производство роботизированных конструкторов, предприниматели, выпускники МГТУ им. Баумана со специализацией в гидравлике и ги-

дропневмоавтоматике, в течение нескольких лет собирались с духом и приглядывались к рынку. «Наблюдательный пункт» для этого был выбран превосходный: партнеры открыли интернет-магазин по торговле разного рода роботизированными товарами — «умными» пылесосами и газонокосилками, промоботами, дронами, робоигрушками и прочим. И теперь очень рекомендуют этот способ для вхождения в любой рынок. Во-первых, это довольно простой бизнес, где можно набраться предпринимательского опыта и заработать кое-какой стартовый капитал для дальнейших операций (для себя партнеры рассчитали, что к разработке конструктора приступят, когда появятся «свободные» 700 тыс. рублей). Во-вторых, ты работаешь с товарной номенклатурой будущих конкурентов и на практике изучаешь все их слабые и сильные стороны (никакое маркетинговое исследование не даст такого знания). А в-третьих, оказываешься на передовом рубеже общения с конечными потребителями — постигаешь их запросы и чаяния, можешь проверить на них свои идеи.

И в этом смысле интернет-лавка «Робоворкс», открытая Василием Деменковым и Иваном Савинским в 2013-м, за ка-



ких-то два года на сто процентов выполнила свою задачу: концепция робототехнического хайтек-конструктора как продукта у партнеров выкристаллизовалась, стало понятно, что и как делать, в какую ценовую категорию метить и как продавать. Уверенности придавало то, что опыт продаж показал: спрос на подобные товары чрезвычайно устойчив. Даже в сложные кризисные времена родители готовы инвестировать деньги в технические увлечения и образование своих детей. Развеялись опасения насчет конкуренции с иностранными робоконструкторами, которые доминируют на российском рынке, — такими как наборы Mindstorms от мирового производителя LEGO Education. Ведь создать комплект из различных деталей и компонентов в этом бизнесе — лишь половина дела. Не менее важно приложить к нему толковые инструкции, методические пособия и обучающие материалы, расписывающие процесс сборки в виде несложных уроков, чтобы ребенок и его родители, не обязательно имеющие техническое образование, могли во всем разобраться. «У отечественных компаний больше возможностей подготовить качественный учебный материал, адаптированный для российских детей», — уверены

стартаперы. К тому же концепции у детских конструкторов могут быть разными — от «В точности следуй инструкции» до «Твори и экспериментируй».

УРОКИ КОМПОНОВКИ

Весной 2015 года Василий и Иван зарегистрировали новую компанию — «Эвольвектор» — и погрузились в разработку прототипа конструктора. Заняло это шесть месяцев — даже притом, что почти вся необходимая элементная база есть на рынке уже в готовом виде или под заказ, а софтверная составляющая робототехники — уже довольно хорошо проработанная область: в наличии программные оболочки с открытой архитектурой (IDE — интегрированные среды разработки), позволяющие создавать любое программное обеспечение. «Когда ты делаешь робота для себя, можно не обращать внимания на многие вещи: кое-как скрутил, как-то заработало — ну и ладно, — поясняет Деменков. — Коммерческий же продукт для широкой аудитории должен быть качественным и хорошо проработанным». Тонких моментов в этом бизнесе оказалась масса: потребовался при-

ятный глазу дизайн, нужно было думать об удобстве сборки и понятности учебного пособия, упаковке и многом другом. Штат компании пополнился специалистами самых разных профилей — инженерами-механиками, программистами, дизайнерами-оформителями.

Во время разработки прототипа каждый сотрудник «Эвольвектора» имел свой, строго определенный участок работы. Однако методическое пособие стало плодом именно коллективного труда. «Это был очень творческий процесс, — рассказывает Василий Деменков. — Потребовалось обобщить всю информацию о современных технологиях, разбить ее на отдельные «уроки» и изложить в максимально увлекательной форме».

Комплектацию наборов в «Эвольвекторе» организовали прямо в стенах офиса, наняв для этой задачи специальных сотрудников — сборщиков. Это позволило стартапу свести к минимуму риск продажи комплекта с недостающими деталями.

На рынок конструктор вывели сразу в трех вариациях — по степени сложности. Набор первого уровня включал учебное пособие и различные компоненты для изучения основ электроники. С его помощью ребенок может познакомиться с принципом действия резисторов, светодиодов, транзисторов и конденсаторов и собирать из них простые схемы. На втором уровне сложности объектом изучения становятся программируемые контроллеры и принципы управления электроникой с помощью специальных программ. На третьем — одноплатные компьютеры и операционные системы рода UNIX. «Каждый уровень предусматривает три варианта комплектации, охватывающие разные объемы знаний, — поясняют разработчики. — Итого получается девять наборов. Сейчас мы работаем над пятым набором серии, который будет максимально подробно раскрывать пользователям возможности программируемых контроллеров». Стоимость конструктора в зависимости от комплектации варьируется в пределах 3–6 тыс. рублей.

Как отмечают Деменков и Савинский, наиболее подходящий возраст для освоения технических премудростей начинается

с 10 лет. Но быстро выяснилось, что развлекательно-обучающий набор с удовольствием покупают себе даже взрослые, включая чистых гуманитариев. «У многих с детства остались нереализованные мечты собрать что-нибудь этакое, — говорит Василий Деменков, — а удобная возможность появилась только сейчас».

В качестве первоначального канала продаж для своей линейки конструкторов стартаперы, разумеется, задействовали собственную интернет-лавку «Робоворкс», а затем принялись строить полноценную дилерскую сеть — в офлайне и онлайн. Нынешний кризис, разумеется, сказался на отрасли интеллектуальных обучающих игр, но не критично. «Меняются стереотипы, все больше людей понимает, что наша страна жива не одними только юристами и экономистами, — рассуждает Василий. — Постепенно приходит осознание, что величие России неразрывно связано с уровнем технологического развития страны. А технологии, технику и науку развивают прежде всего люди инженерного склада ума».

СОФТ ВСЕМУ ГОЛОВА

Предпосылки к тому, чтобы двигать робототехнику в массы (в том числе с помощью «умных» конструкторов), сложились уже давно. Подвижников и энтузиастов здесь полно. Большой вклад, в частности, внесла группа итальянских программистов, разработавших в середине 2000-х годов Arduino — комплекс аппаратно-программных средств для построения простых робототехнических систем, которым легко могут пользоваться даже непрофессионалы. Этот комплекс состоит из микроконтроллера и инструментов программирования с открытым кодом. Встроенные библиотеки протоколов открыли контроллеру доступ к сервоприводам и сенсорам, на которых зиждется буквально вся современная робототехника. Он легко интегрируется с модулями Wi-Fi и GSM, умеет использовать каналы передачи данных GPRS и Bluetooth и многое другое. Таким образом, итальянская разработка стала самой популярной экспериментальной платформой у изобретателей по всему миру — как любителей, так и профессионалов. На базе наборов



Arduino во многих странах мира сформировалось массовое робототехническое движение — кружки, технологические конкурсы, Arduino-совместимые коммерческие проекты.

Не менее важный фактор в популяризации итальянской разработки — выбор языка программирования. Arduino использует упрощенную версию C++, известную как Wiring. Это позволяет быстро сориентироваться в программной среде даже новичкам.

Ну и, наконец, последним достоинством Arduino стала стоимость комплекта. В отличие от своих аналогов, итальянская плата не бьет по кошельку пользователей.

Бренд Arduino породил целые сообщества увлеченных людей. Вбив в поисковую строку запрос «arduino своими руками», можно получить около полумиллиона ссылок на различные веб-ресурсы, описывающие схемы сборок, варианты кода, собственный опыт. Буквально каждый крупный технологический ресурс в то или иное время посвящал статьи легендарному микроконтроллеру.

В Рунете одной из тематических интернет-площадок, вокруг которых сформировалось Arduino-сообщество, стал ресурс RoboCraft. Как отмечают владельцы сайта, участники роботдвижения — это в первую очередь люди в возрасте от 19 до 45 лет, мужчины, увлеченные электроникой и робототехникой. При этом, как правило, любители, то есть не имеющие специальных знаний в этих областях.

Как софт, так и железо в итальянском наборе имеют открытую архитектуру. Любой желающий может переделать и сам микроконтроллер, и программную среду Arduino IDE по своему усмотрению. Потому впоследствии на рынке появилось много «интерпретаций» итальянской разработки. Инженеры и программисты со всего мира вносили свою лепту в плату и программную «начинку». Приложили свою руку и голову и российские разработчики. К примеру, в рамках проекта RoboCraft калининградские программисты создали собственный контроллер CraftDuino. Как они объяснили, это «творческая переработка контроллера Arduino, сохранившая совместимость с оригиналом, но с доработками для удобства использования». Причем стоимость устройства весьма невысока — в пределах тысячи рублей.

«Эвольвектор» в своих наборах конструктора как раз использует отечественный микроконтроллер CraftDuino, а в качестве программной среды разработки — Arduino IDE. Но вот конструктор и учебные материалы готовы. А кто будет объяснять детворе технические тонкости во время сборки робота?

КЛУБНЫЙ ИНТЕРЕС

Создатели конструктора «Эвольвектор» подготовили набор и обучающие материалы именно для домашнего обучения детей. Предполагалось, что разъяснять научные премудрости и помогать юным изобретателям «скручивать» модели должны родители. Далеко не все производители робототехнических конструкторов пошли по этому пути. К примеру, отечественные компании «Роботрек», ScratchDuino и «ТРИК» предпочли позиционировать свои наборы как продукт для робототехнических клубов и кружков научно-технического творчества, где работу с ними «курируют» опытные наставники.

Например, с робонабором ScratchDuino работает множество средних образовательных школ Санкт-Петербурга, Москвы, Казани. Заинтересовались российским набором и учебные за-

ведения Финляндии. В данный момент «умный» конструктор проходит тестирование в Лаппеенрантском технологическом университете и пяти местных школах.

Российский «Роботрек» продает не столько конструктор, сколько сразу концепцию робототехнического клуба. Сейчас компания активно развивает франчайзинговую сеть, предлагая предпринимателям организовать в своем городе кружок робототехники под брендом компании — производителя набора. На сегодня сеть объединяет 32 клуба в России и четыре — за границей. Занятия по роботостроению в таких клубах обходятся родителям в среднем в 3 тыс. рублей в месяц. Во многом это связано со стоимостью комплектов.

Кибернетические конструкторы от компании «ТРИК» тоже скорее ориентированы для кружкового использования — в первую очередь из-за своей дороговизны. Стартовый набор стоит от 30 тыс. рублей, а цена некоторых доходит даже до 100 тыс.

Что выгоднее — заплатить за конструктор «Эвольвектора» один раз 3–6 тыс. рублей и заниматься с ребенком самостоятельно или отдавать эту сумму ежемесячно и поручить обучение преподавателям — вопрос непростой и зависит от желания и свободного времени самих родителей. Впрочем, каждый из способов монетизации имеет право на жизнь.

Сегмент обучающих роботизированных устройств в России зародился совсем недавно. Сами производители конструкторов считают, что рынка как такового еще нет. Кто-то из поставщиков «умных» наборов не видит конкурентов для себя, кто-то полагает, что сравнивать конструкторы разных марок неуместно.

— Рынок образовательных робототехнических и электронных решений весьма инновационный, — делится своими наблюдениями Василий Деменков. — Он складывается из очень разных продуктов. У каждой компании — свои «фишки», концепции, взгляды и подходы к тому, как должен выглядеть конструктор. Поэтому конкуренция в чистом виде практически отсутствует.

Основатель известного интернет-магазина MadRobots Николай Белоусов¹ вполне отчетливо видит рынок обучающих роботизированных конструкторов. По его мнению, сегодня абсолютным лидером в нашей стране, как и во всем мире, является компания LEGO Education. Ее доля достигает почти 80%. На втором месте в России — отечественный производитель наборов «Амперка». Чтобы победить в конкурентной борьбе, российским компаниям необходимо гораздо серьезнее вкладываться в маркетинг. LEGO Education делает многомиллионные продажи в основном благодаря узнаваемости и своему сильному бренду. Впрочем, и обходные маневры дают свой результат. Так, «Амперка» ежегодно удваивает свою выручку с помощью правильного позиционирования: фирма подает себя как эксперта в области «подолок» на Arduino, привлекая таким образом к своему товару внимание инженеров и гиков.

Для популяризации марки недостаточно просто выставить товар в интернет-магазине. Необходимо работать с целевой аудиторией, рассказывать о себе и своем продукте. Только так отечественные конструкторы смогут «отнять» часть рынка у иностранных гигантов.

¹ Герой публикации «Веций интернет» (Бизнес-журнал. — 2014. — №5. — С. 61)



ОЧЕНЬ ZOO- ЛОГИЧНО

**ВЕРА
КОЛЕРОВА**

Животные к Анне Кондратьевой прибывают сами. Как-то у забора ее загородного дома обнаружилась пара бесхозных лошадей. А к ее ветеринарным клиникам каких только питомцев не подбрасывают: однажды нашли даже полутораметрового крокодила. И всех приходится как-то устраивать в жизни.

В детстве она, разумеется, посещала кружок юннатов при ленинградском зоопарке, после школы — училась в Санкт-Петербургской государственной академии ветеринарной медицины. Собственной ветеринарной практикой стала обзаводиться еще на втором курсе. Так что, когда после окончания академии долго не удавалось устроиться ветврачом (приглашали только на роль ассистента), решила с мужем Анатолием рискнуть и открыть собственную клинику. Старт получился довольно низкобюджетным: финансовую модель просчитал муж, с обстановкой помогли родственники, у которых свой мебельный бизнес, крупно потратиться

У Анны Кондратьевой весь бизнес вырастает прямиком из любви к животным. Сейчас она владеет в Санкт-Петербурге сетью ветеринарных клиник, Музеем кошки, котокафе «Республика кошек» и контактном зоопарком с инсектарием. Оказывается, хобби при желании можно монетизировать.

пришлось разве что на двухмесячную аренду помещения. Все документы, необходимые для открытия, Кондратьевы получили за два месяца: лицензии, разрешения на вакцинацию, на торговлю кормами и ветеринарными препаратами. Частный ветеринарный бизнес тогда еще не был сильно зарегулирован, хотя государственные клиники очевидно не были заинтересованы в появлении конкурентов. (Из странностей того начального этапа Анна запомнила необходимость согласовывать прейскурант на услуги с главным ветврачом района.)



«В первый день я сидела в кабинете и боялась: вдруг никто не придет?» — вспоминает Анна. Но опасения оказались напрасны. Тогда рынок был практически пуст: в самом большом районе Санкт-Петербурга — Московском — работало всего три клиники (сейчас вблизи каждой станции метро их как минимум пять). С клиентской базой проблем не возникало: по словам Анны, это был первый и единственный ее проект, в котором сарафанное радио включилось сразу же и работало без умолку. Все окрестные собаководы узнали о новой клинике молниеносно — и у Анны началась работа семь дней в неделю, с ночными сменами, а аспирантура и научная деятельность, естественно, пошли прахом.

Уже через год появились возможности для открытия второй клиники. Рынок зооуслуг в городе постепенно за бурлил, стали появляться новые заведения, предоставляющие услуги для животных: зоотакси и даже косметические зоосалоны. Ветеринарам тоже нужно было соответствовать моменту.

Поэтому Кондратьевы реформатировали свою клинику в «поликлинический ветеринарный центр» (его назвали «Элвет») и к ветеринарным услугам добавили гостиницу, фотостудию и парикмахерскую для животных. Лечить здесь постепенно стали почти всех — от скорпионов до лошадей. А из хорьков и грызунов набирают группы «аджилити»¹ — для совместных спортивных тренировок. Лояльную клиентуру удалось получить и с помощью сотрудничества с различными клубами любителей животных — собаководов, владельцев кошек, которым стали предоставлять место для собраний и встреч на территории центра.

Еще при центре открылась площадка для подготовки животных к участию в выставках. «Мы стали заниматься сначала с кошками и собаками, потом хорьководы подтяну-

1 От англ. *agility* — «проворство, ловкость».

лись, а теперь у нас появились и дрессированные крысы, — говорит Анна Кондратьева. — Но это скорее не коммерческая, а имиджевая деятельность». Предлагает «Элвет» и довольно редкие услуги. Например, здесь помогают хозяевам правильно подготовиться к выезду за границу со своими питомцами. Информация об анализах, тестах, вакцинах и необходимых справках для вывоза животных очень разобщена; без помощи специалиста здесь зачастую не разобраться.

До последнего времени Кондратьевы постепенно масштабировали бизнес, примерно раз в полтора года открывая новую клинику (за все время закрыли только одну точку). Действовали осторожно, выкупая помещения в собственность. Но теперь решили на пяти заведениях остановиться. «Нужно правильно все это освоить, — говорит Анна, — сделать совсем замечательно и красиво».

КОШАЧЬИ РЕДКОСТИ

Дела музейные Анне Кондратьевой никогда не были чужды — тем более что их удавалось совмещать с делами ветеринарными. Со студенческих времен она опекает в качестве ветеринара знаменитых эрмитажных котов — стоящих на страже культурных ценностей в подвалах и залах Эрмитажа. Вокруг них в Санкт-Петербурге сложился настоящий культ. По городской легенде, коты в Эрмитаже появились примерно 255 лет назад (еще до того, как Зимний дворец был окончательно достроен) по указу императрицы Елизаветы Петровны — для ловли мышей. Сейчас в Эрмитаже, как общаются музейные работники, живет около 50 особей. Музей их очень ценит и даже отмечает День мартовского кота как свой официальный праздник. Когда-то Анна Кондратьева всю эту популяцию знала «в лицо», лечила и собственноручно вакцинировала.

Не исключено, что тесное общение с эрмитажными котами натолкнуло Анну на мысль о своем музее. Первую экспозицию Музея кошки она открыла в пустующем помещении своей клиники во Всеволожске (районный центр в Ленинградской области). Выставка состояла из немудреных вещей, сувениров и разнообразных штучек с изображениями кошки, которые в огромном количестве клиникам «Элвет» дарили благодарные пациенты. Но стоило громко объявить о том, что во Всеволожске открылся такой музей, как отовсюду стали присылать уже более интересные объекты и собрания предметов, связанные с кошками. «Кто-то приносил свои старые детские коллекции, кто-то — коллекции своих умерших родственников, когда интересны уже не сами предметы, а именно их собрание», — говорит Анна. Свои работы музею подарили известные художники и артисты, в том числе Владимир Румянцев и «Митьки». Юрий Куклачев передал картину своей дочки-художницы, изображающую кота-рыболова, а вскоре обещал преподнести музею свои знаменитые красные клоунские ботинки. «Во мне самой проснулась жилка коллекционера, — признается Кондратьева. — Я стала бродить по блошиным рынкам и развалам в разных странах в поисках кошачьей атрибутики. Нашла, например, очень интересный замок XIII века в виде кошки и прекрасный итальянский лубок с котом». В коллекции музея уже более 8 тыс. экспонатов. Оказалось, кошачья тематика имеет много неожиданных культурных и исторических ракурсов, так что по межмузейному обмену экспонаты участвуют в самых различных выставках. Казалось

бы, какой может быть «предметная» связь между кошками и войной? Но и здесь она находится: например, в виде архивных документов и фотографий военных лет, связанных с котами-слухачами, которые служили на зенитных батареях и заблаговременно предупреждали зенитчиков о налетах вражеской авиации.

Зарабатывать на этом уютном хобби — музее с вязаными ковриками и смотрительницей, куда ходят бабушки с внуками, — Анна Кондратьева не собиралась. Вход долго был бесплатным, но потом туда повадилась ходить неопрятная публика — и пришлось ввести билеты. В день музей посещает 20–40 человек. «По этому проекту мы выходим в ноль, и этого нам вполне достаточно», — говорит предпринимательница.

КАФЕ И КОШКИ

Музей кошки сыграл в жизни Анны большую роль — подтолкнул ее к созданию нового бизнеса, который стал самым популярным среди ее проектов. Экспозиция постоянно росла, места не хватало, и Кондратьева решила открыть «филиал» — уже в самом Санкт-Петербурге. Но не делать же копию существующего проекта... Пока искали помещение под филиал, пришла мысль организовать более сложное пространство вокруг идеи кошки. В Японии, например, давно существует формат «котакафе» — заведения общепита, куда посетители приходят в том числе для того, чтобы пообщаться и погладить кошек. Среди истосковавшихся по кошачьему теплу японцев, живущих в перенаселенных городах, в небольших квартирках, где невозможно держать домашнее животное, такие заведения необычайно популярны. Но ведь Россия — совсем другое дело.

Адаптировать формат пришлось путем проб и ошибок. Сделать полноценное кафе не получилось: у нас санитарные правила однозначно требуют, чтобы коты и еда были отдельно. Тогда кошек поселили в уединенной комнате и стали продавать билеты на их посещение с неограниченным временем. Но быстро выяснилось, что люди заглядывают поиграть с котами на полчаса, а задерживаются надолго. Помещение в первый год работы коткафе было в два раза меньше, чем сейчас, и не позволяло принимать столько посетителей, чтобы выйти хотя бы в ноль. Через год стало понятно, что нужно либо расширяться вдвое и менять систему оплаты, либо закрываться. Выбрали первый вариант. Теперь коткафе работает по принципу тайм-кафе, когда посетители платят за время. Сейчас оно разделено на несколько частей: комната для свиданий с котами (на 25 котов — 15 человек), помещение для музейной экспозиции и продажи сувенирной продукции и собственно кафе с большой кофейной картой и десертами.

В идею коткафе с самого начала мало кто верил. «Нам говорили: что за глупость? — вспоминает Анна. — Как это люди будут платить деньги за то, чтобы гладить котов?» Однако, несмотря на скепсис, многие соглашались помогать в осуществлении этой безумной идеи. Интерьер придумало известное питерское дизайнерское бюро, корма для питомцев безвозмездно предоставил крупный производитель. Так и появилась «Республика кошек». Аудитория в коткафе молодая и активная. «Причем мы хотели привлечь именно молодых мужчин, — говорит хозяйка. — Решили: если будут они, то девушки уж точно придут следом. И мы стараемся

соответствовать этому: проводим встречи путешественников, VIP-вечеринки. Если посмотреть наш «Инстаграм», то там на большинстве фотографий молодые люди с котиками».

На плаву кафе поддерживают в основном мероприятия: вечеринки, дни рождения и пр. Сами по себе коты не способны окупаться и приносить прибыль. Как объясняет Кондратьева, из котокафе, возможно, получился бы нормальный бизнес, но для этого нужно продавать породистых дорогих кошек. А «Республика» — это далеко не кошачий бутик. Здесь демократия, и главные тут — коты. Неспроста при входе гостям выдают не билеты, а «визы», и если гость ведет себя невежливо по отношению к котам, то его могут «объявить нон-грата». Это сделано специально, чтобы взрослые не позволяли детям дергать котов за хвост. Коты сами выстраивают свой рабочий день: когда устают от внимания гостей, могут подняться по специальным мосткам под потолок и отдохнуть.

Шутки шутками, но цель у Кондратьевой все-таки не чисто коммерческая: главная миссия «Республики» — пристроить максимум животных в новые семьи. На кошек, попавших в заведение (будь они уличными или «отказниками»), приходится тратиться — обихаживать, обрабатывать от паразитов, вакцинировать, стерилизовать или кастрировать, передерживать в клинике. А новым владельцам их передают бесплатно.

Причем выбрать здесь есть из кого. В «Республике» собран весь кошачий «свет»: есть длинношерстные невские маскарадные, сфинксы, мейн-куны и другие породы, в том числе кошечка бамбино — одна из самых дорогих пород в мире.

Дорогостоящие кошки попадают в «Республику», когда от них отказываются хозяева. «Даже представители лучших пород могут в одночасье стать ненужными, — вздыхает Анна. — Одно время у нас приюты были переполнены маленькими собачками — йорками. Многие как будто не понимали, что это не какой-нибудь тамагочи, а собака. Не занимались их воспитанием, а они вдруг начинали кусаться. Тогда их просто выбрасывали на улицу».

При посещении котов с группой обязательно находится котосмотритель: он объясняет, как обращаться с животными, что немаловажно. «Мейн-куны, например, крупные, у них очень тяжелый зад, их нельзя поднимать за передние лапы, — объясняет Анна. — Они обожают сидеть на руках, но многие посетители не знают, как взяться за такого кота».

Визитная карточка «Республики» — эрмитажные коты; они ценны не породой, а происхождением и трудолюбием. Главный здесь — величественный белоснежный Валлен де ла Мотт, бывший обитатель подвалов Эрмитажа, который живет в «Республике» чуть ли не с момента основания. Его нельзя «усыновить».

К социальному устройству кошек в «Республике» подходят изобретательно. Проводят, например, дни раздачи цветных котов. А если взять кота из Эрмитажа, то можно получить сертификат «Владелец эрмитажного кота».

После открытия «Республики кошек» в России стали появляться новые котокафе в разных регионах и в Москве. Потом многие закрылись из-за того, что оказались нерентабельными. Коммерческие перспективы такого формата в целом сомнительны. Кроме того, часто владельцы котокафе недооценивают опасность болезней и эпидемий среди кошек. Одно из подобных заведений в Москве собиралось зарабатывать на продаже котов, рассказывает Кондратьева, но через пять

месяцев отказалось от этой затеи: «Заводчики предоставляли им животных, которые не всегда были правильно вакцинированы. Заводчики часто экономят на вакцинах, на обработке кошек. А потом возникают эпидемии. Два котокафе в России закрылись именно из-за этого».

Котокафе более жизнеспособны как дополнение к бизнесу заводчиков, считает Анна: «Сейчас во многих странах заводчики, которые серьезно занимаются породой, открывают специализированные котокафе, где только сибирские кошки или только скоттиш-фолды. Там люди могут пообщаться с котами и купить понравившегося». Котокафе сейчас открываются и при приютах, где можно взять кошку: например, такое широко практикуется в США.

Тиражировать свое котокафе Анна не собирается, хотя ей поступали предложения о франшизе на «Республику». Но работа с кошками слишком кропотлива и индивидуальна, чтобы можно было отдать свою вывеску на сторону. Да и без серьезной ветеринарной поддержки ничего хорошего не получится, уверена Анна. Вместо этого она придумывает новые проекты, связанные с животными. Последний — контактный зоопарк и квест с участием насекомых и экзотических обитателей террариумов «Бугагашечка».

Началось все с того, что один торговый центр предложил Кондратьевым устроить у себя подобие «Республики кошек», только для детской аудитории — с котятами. «Мы сразу поняли, что это не наш формат», — улыбается Анна. Вместо этого решили создать контактный зоопарк: свезти туда всех экзотических питомцев от знакомых и друзей, своих собственных и тех, кого принесли или подбросили в клиники (черепахи, кролики, грызуны и пр.). «У меня огромное количество знакомых, содержащих дома настоящие «коллекции» из животных, и им приходится как следует работать, чтобы всех прокормить», — говорит Анна. — Почему бы эти коллекции не выставить?»

Первыми гостями контактного зоопарка стали дети с особенностями развития. С точки зрения тренировки мелкой моторики и эмоционального интеллекта контакт с животными очень полезен. Вслед за зоопарком появился инсектарий с большим количеством насекомых. Для пущей интерактивности решили организовать для публики квесты с участием насекомых. У них три сценария. Один — для малышей, которые знакомы с насекомыми по мотивам сказки «Айболит», второй рассчитан на школьников, изучающих биологию, третий — для более взрослой аудитории. Последний сценарий больше затрагивает эмоции. Участникам предлагают потрогать тараканов и пауков, поискать в земле личинки. «Это позволяет людям преодолевать многочисленные фобии, связанные с насекомыми», — уверена Анна.

В этот проект Кондратьевы вложили полтора миллиона рублей. В части животных вообще вложения были минимальными: бюджет имелся только на покупку куколок, из которых каждую неделю вылупляются бабочки. Сейчас и зоопарк, и инсектарий работают около нуля. Но Анна Кондратьева надеется вывести эти проекты на прибыль, когда квест с насекомыми станет более популярным и привлечет широкую аудиторию, а не только «льготные» группы. «Мы сейчас стараемся его максимально монетизировать, чтобы оставить возможность работать с социальными группами», — говорит Анна. Похоже, именно благие намерения дают ей нешуточные силы на то, чтобы зарабатывать на фауне.

БЖ

МЕДВЕЖЬЯ ХВАТКА

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Связь Руслана Муханова со сферой детских образовательных услуг долго ограничивалась тем, что его мама работала воспитателем в детском саду. На последнем курсе Московского университета экономики и права вместе с тремя друзьями он создал строительную компанию. Типичная история, рассказывает Руслан: тогда им казалось, что они знают о предпринимательстве если не все, то уж точно больше своих преподавателей. Впрочем, строительная компания прожила недолго. Все участники бизнеса пошли своей дорогой. Муханов какое-то время занимался бизнесом по организации праздников, а параллельно — другими проектами. Однажды, вспоминает Руслан, он практически случайно получил возможность взять в аренду помещение в Москве на улице Гришина, арендатором которого до этого был детский центр развития. «Центр был совсем простой, и там работала семейная пара, которая с безумной увлеченностью и даже каким-то упоением занималась этим делом», — вспоминает предприниматель. Когда прежние арендаторы съехали, Муханов решил открыть в этом помещении, уже отремонтированном под детский формат, свой детский центр — больше и современнее.

Запуск проекта, говорит Руслан, напоминал веселый романтический фильм о молодых друзьях, решивших открыть

Предприниматель Руслан Муханов хочет покрыть Россию сетью мобильных быстроразвертываемых детских палаточных лагерей под брендом «Большая Медведица». В этой нише он может оказаться одним из первых — по крайней мере по масштабам организации детского отдыха.

компанию: «Нам помогли родители, мы подключили всех знакомых, кто хоть что-то понимал в этом. Набрали первый состав педагогов среди учителей и сотрудников ближайших школ. Потом уже к нам стали приходить люди со своими методиками». В 2007–2008 годах, когда они открывались, на весь район был всего один детский клуб. Сейчас их здесь 14: формат оказался очень востребованным.

Сегодня в его сети «Панда Републик» четыре клуба. Но настоящего прорыва так и не произошло. Многие конкурирующие концепции развивались значительно быстрее и уже отстроили сети из десятков и даже сотен заведений («Бэби-клуб», «Крошка.ру»). Рынок детских образовательных центров развивается преимущественно по франчайзинговой модели. Руслан Муханов тоже продал было пару франшиз, но впоследствии был вынужден закрыть некоторые заведения, открытые партнерами. «Они не выдерживали сетевых стандартов, а мы,

видимо, не смогли предоставить им достаточной поддержки, — признает сейчас Муханов. — Да и не были вполне готовы к этому: развитием франчайзинга у нас занимались два-три человека, а нужно было создавать департамент». Пробовать снова он пока не собирается.

В открытие каждого клуба предприниматель вкладывал от 6 млн рублей и порой тратился на вещи, которые кому-то покажутся излишеством. Например, устанавливал дактилоскопические системы контроля доступа в клуб (по отпечатку пальца; зато ни один ребенок за все годы ни разу не покинул помещение без сопровождения взрослых). Мебель в его заведениях или импортная — из Германии, или сделанная под заказ в России; отделочные материалы при ремонте используются только экологичные. Все это несколько увеличивает срок окупаемости: в среднем детским центрам «Панда Републик» требуется на это три года.

Не было смысла выходить на рынок с такой дорогой франшизой, чтобы конкурировать с десятком других компаний, которые предлагают концепции со стартовыми вложениями до миллиона рублей. К тому же, по словам Муханова, с финансовой точки зрения ему не нужна была постоянная подпитка от продаж франшизы. Раскрученный клуб приносит чистой прибыли в среднем 3,9 млн рублей за сезон, и этого достаточно для развития. Впрочем, два года назад предприниматель решил приостановить развитие сети и заняться доведением до ума уже открытых центров. Тем более что в тот момент у него на горизонте замаячил новый проект, который потребовал от команды напряжения всех сил. Ближилось лето — «мертвый сезон» для детских центров развития. Руслан Муханов как раз мечтал придумать какой-то дополнительный, «летний» бизнес, а тут родители детей, занимавшихся в «Панда Републик», подбросили идею — летний детский лагерь.

НАЧАТЬ С НУЛЯ

Первой мыслью предпринимателя было найти и восстановить какой-нибудь заброшенный пионерлагерь. В Подмосковье немало таких «призраков» советской эпохи — чиновники называют их «объектами, находящимися в стадии руинирования». Муханов присмотрел пять площадок, которые счел перспективными, и энергично взялся за дело. Но продвинувшись вперед не удалось ни на йоту: бюрократические проблемы, связанные с оформлением документов, оказались попросту нерешаемыми. «Например, мы смотрели лагерь в красивейшем месте Подмосковья, — рассказывает Руслан. — Но прежде чем выковырять из земли четыре кирпича, которые остались от фундамента стоявшего там здания, пришлось отправиться в Росреестр — собирать информацию об этом объекте чуть ли не с 1970-х годов. Но в Росреестре не оказалось нужной документации, и нас отправили обратно в правительство Московской области. У них не было плана БТИ, чертежей зданий. Никто попросту не мог передать нам эти площадки в аренду на законном основании».

Игра не стоила свеч, решил предприниматель. Чтобы реконструировать старый лагерь, пришлось бы вложить не меньше 300 млн рублей, притом что риски, связанные с оформлением документов на участок, зашкаливали. Привлекательнее выглядела перспектива сделать лагерь с нуля. Он должен был располагаться в Подмосковье, чтобы родители всегда могли приехать проведать ребенка (для многих это вообще ключе-



вой фактор выбора), в живописном месте на природе, легко развлекаться и быть максимально безопасным для детей. Вопросы безопасности Муханова беспокоили сильнее всего: он сначала не понимал, как обеспечить ее в лесу.

Концепция лагеря сложилась к марту 2014 года, когда до открытия сезона оставалось всего два месяца. Но не хотелось растерять запал, который был тогда у всей команды, и откладывать на следующий год. Решили: главное — ввязаться в бой, а там посмотрим.

Место, которое выбрали, отвечало всем нужным параметрам: музей-заповедник «Горки Ленинские». Здесь можно было не только обустроиться, заниматься спортом и играть на свежем воздухе, но и проводить экскурсии в музей и на территории заповедника, где находятся тысячелетние курганы.

С музейщиками сложилось взаимовыгодное сотрудничество. «Панда Републик» выполнила для музея кое-какие



работы, связанные с ремонтом инфраструктуры, а тот взамен предоставил под лагерь два гектара земли. Дальнейшее было делом техники: провели антибактерицидную обработку земли, выкосили траву, оборудовали охраняемый периметр и установили восемь палаток на специальные поддоны, сколоченные из досок. Чтобы проект был интересным для детей, потребовалось хорошо продумать досуг. Поэтому сделали веревочный городок, поставили несколько спортивных объектов, организовали при лагере различные активности: рафтинг, катание на квадроциклах, велотреки, командные игры, пешие прогулки, кружки.

Спешка, разумеется, была страшная: для получения всех разрешений начали обивать пороги инстанций всего за три недели до открытия. «Зато в день открытия лагеря нас, кажется, приехали закрывать сразу все существующие службы и рода войск, — улыбается Муханов. — Не хватало только летчиков и космонавтов».

Самые большие сложности в случае с открытием детского лагеря, по словам предпринимателя, — пройти все проверки по линии Роспотребнадзора и обеспечить безопасность. «Хотя я считаю, что требования должны быть еще жестче, — говорит

Руслан. — На самом деле они настолько банальны и просты, что даешься диву. Но люди, которые там работают, понимают свою власть и пользуются этим».

Муханов приводит пару примеров абсурда от проверяющих органов: они предъявили претензии из-за отсутствия деревянных красных швабр для пола (в наличии были только пластиковые). Вопросы вызвало также водоотведение из душевых кабин: сказали, что необходимо вместо обычного слива выкопать яму, сделать лопатой ров, обложить его сеном, чтобы оно поглощало мыло, которым моются дети. «Хотя у нас в лагере используется экологически чистое мыло, — добавляет Руслан. — Такие требования не делают нас лучше, а загоняют в рамки».

Скромный по масштабам первый лагерь, в который было вложено 20 млн рублей и где за весь сезон побывало не более 80 детей, разумеется, и близко не окупился. Впрочем, предприниматель на это и не рассчитывал: ему было важно обкатать формат.

Ошибки проанализировали в конце сезона. Технику и оборудование для лагеря покупали, а разумнее было арендовать. Квадроциклы выбрали неподходящие: они то и дело ломались.



На рекламу очень нерационально потратили 3 млн рублей — фактически чтобы привлечь 40 детей (остальные 40 были из числа тех, кто занимался в центрах развития, то есть «постоянные клиенты»). Но выхода тогда особо не было: требовалось очень быстро продать путевки в никому не известный лагерь, с которым не хотели работать многие профильные сайты и турагентства.

Главное, что принес первый проект, — это опыт, смиренно говорит Муханов. Стратегической ошибкой стали невыстроенные каналы продаж. С лагерьем их должно быть много, объясняет он: по меньшей мере офлайн и онлайн, в том числе социальные сети. А у первой «Медведицы» была только реклама в онлайн-интеграторах путевок и ограниченное количество информации о проекте и фотографий в открытом доступе.

На следующий год все было совсем иначе. Подготовкой занялись заблаговременно, тем более что рассчитывали принять в лагере уже 600 детей. С «Медведицей» согласились работать площадки, которые раньше отказывались, — портал Incamp.ru, туристическое агентство «Волна». Уже в марте пошли оплаченные предзаказы (цена путевки была 35,9 тыс. рублей). Но с возросшими масштабами проекта справились не вполне: результатом стало некоторое количество негативных отзывов о лагере. Родители жаловались на то, что часть палаток затапливает во время дождя, что туалеты находятся далеко от палаток, что активностей на всех детей недостаточно, и им приходится долго ждать своей очереди, чтобы полазить на скалодроме или покататься на квадроцикле. Кто-то был недоволен тем, что по правилам лагеря у детей забирали все мобильные и гаджеты (чтобы отдохнули от них на свежем воздухе).

«Мы не совсем были готовы обслужить такое количество детей», — признает Муханов. Тем не менее финансовый результат оказался неплохим, хотя и не слишком значимым в масштабах всего бизнеса «Панда Републик»: парк за сезон принес 5 млн рублей прибыли.

Главным недостатком этого проекта, по мнению его руководителя, стала недооценка важности работы с родителями и выстраивания обратной связи. Эту ошибку, как и многие другие, Руслан надеется исправить в новом сезоне. А главное — он наконец приступит к масштабированию всего проекта.

ЗДЕСЬ БУДЕТ ЛАГЕРЬ-ПАРК

В этом году «Большая Медведица» уже планирует развернуть лагерь-парк на площади более 125 тыс. квадратных метров, который сможет принять за сезон 2,5 тыс. детей. «Это еще не «Артек», но уже кое-что...» — говорит предприниматель. Путевка будет стоить уже 45 тыс. рублей, а оборот парка составит 100–120 млн. В этот проект Муханов собирается вложить 80 млн рублей. Ситуация в экономике сложная, банковские ставки высокие, но маржинальность парков, по словам Руслана, позволяет привлекать заемные средства. Кроме того, ему удастся получать инвестиции от частных лиц и компаний: небольшие доли в новом проекте уже проданы. Новых инвесторов для своей компании Муханов ищет постоянно. «И это правильный процесс, залог стабильности бизнеса, — говорит он. — Если ищешь деньги только тогда, когда они тебе нужны, — ты уже опоздал». В бизнес «Большой Медведицы» вошла, в частности, компания, проектирующая туристические кластеры. Руслан Муханов считает, что такие партнеры позволят «Медведице» быстрее двигаться вперед.

В новом лагере дети будут жить не в палатках, а в специальных модульных каркасных конструкциях — для большего комфорта. В центре лагеря расположится огромный амфитеатр для общих собраний, будет установлена система видеонаблюдения из 50 камер, появится больше квадроциклов, обширнее станет рафтинг и скалодром. Лучше продумали «педагогические» мелочи, до которых не доходили руки в предыдущие сезоны: форму, знаки отличия, соревновательную систему. Программ в лагере будет три — «Бизнес», «Спорт» и «Креатив». По бизнес-части Муханов замахнулся на «детский MBA» (проект делается совместно с Высшей школой экономики): перед воспитанниками лагеря выступят владельцы реальных компаний и бизнес-тренеры, дети создадут свои проекты. В лагере появится своя «улица» с различными организациями и предприятиями — кондитерскими, отделениями банков и магазинами, в которых дети смогут попробовать свои силы (привет открывшему недавно в России парку професий Kidzania). На спортивном фронте планы тоже большие: например, в качестве инструкторов Муханов привлечет на скалодром своих друзей-альпинистов (он сам серьезно увлекается этим видом спорта). Этим летом в лагере за скалодром будет отвечать известный альпинист и спелеолог Денис Провалов, установивший в 2001 году мировой рекорд по спуску в самую глубокую пещеру мира — Крубера (Абхазия).

С кадрами в «Медведице» все тоже будет по-другому. Если раньше вожатых просто набирали по объявлению, то теперь заблаговременно обучат в собственной школе. «Раньше вожатые бегали у нас по лагерю и сами не знали, что где находится, — говорит предприниматель. — В этом году они появятся минимум за месяц до первого ребенка, пройдут массу тестов и испытаний и хорошенько все изучат на месте».

Иной станет и работа с родителями. Муханов понял, что им нужно предоставлять гораздо больше информации, проводить собрания перед отъездом детей в лагерь, показывать фото и видео, демонстрирующие условия жизни в лагере.

На этот сезон предприниматель запланировал также открытие первого мобильного лагеря-парка под маркой «Большой Медведицы» в одном из регионов (точное место он пока не называет). Мобильность парка позволяет развернуть его практически на любой территории максимум за три дня. Палаточно-тентовые конструкции доставляются в любую точку страны на автопоездах, причем scomponовать лагерь можно на самое разное количество детей — от сотни до тысячи.

Возможно, парков в регионах откроется и больше, по крайней мере Муханов готов вложить в них до 250 млн рублей и уже рассматривает несколько локаций. Затягивать с развитием он не хочет: сейчас на рынке нестабильная ситуация, а для его бизнеса это скорее время возможностей, чем выживания. Рынок большой: за 2014 год, по данным Муханова, число детей, отдохнувших в палаточных лагерях, выросло на 80 тысяч по сравнению с предшествующим годом. При этом рынок неоднороден: многие лагеря живут не больше одного сезона, и на этом фоне можно попробовать выбиться в устойчивые лидеры. Мобильность лагеря дает неограниченные возможности для развития «Большой Медведицы» в регионах: лагерь можно развернуть на любой территории от Байкала до — хотя бы теоретически — Полярного круга. Руслану Муханову, альпинисту со стажем, побывавшему на Эльбрусе, явно симпатичны такие горизонты.

БЖ

НЕПРОТИВЛЕНИЕ СТОРОН



АЛЕКСЕЙ МОСКВИЧ

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

КАК СОСТАВИТЬ ИНВЕСТИЦИОННОЕ СОГЛАШЕНИЕ И ДЛЯ ЧЕГО ОНО НУЖНО

Как известно, инвестиции, привлекаемые в бизнес путем продажи доли компании, бывают портфельными и прямыми. Портфельный инвестор — «тихоня», который не стремится участвовать в управлении предприятием и довольствуется тем, что вложенные деньги сами работают на него. Совсем другое дело — прямой инвестор: он активен, вникает в оперативный менеджмент, собирается влиять на стратегию развития и верит в то, что его участие, опыт, связи способны значительно повысить отдачу от собственно финансовых инвестиций. Такой инвестор в момент заключения сделки обычно настаивает на «особых» правах, обязанностях и условиях — сверх тех, что предусмотрены для участников хозяйственных обществ и акционеров в российском гражданском праве. Чтобы зафиксировать все эти «особые» моменты, как раз и придумано инвестиционное соглашение, регулирующее и детализирующее будущие взаимоотношения сторон (не путать с инвестиционным договором, заключаемым, например, при покупке квартиры на стадии строительства). Такой документ обычно подписывается в случае привлечения прямых инвестиций в стартапы. Я рекомендую составлять соглашение и в случае сделки прямого инвестирования в уставный капитал компании малого или среднего бизнеса. В настоящий момент инвестиционное соглашение не имеет строгого юридического статуса, однако обладает доказательной силой при судебном разбирательстве.

Сторонами инвестиционного соглашения, как правило, выступают соискатель инвестиций (физические или юриди-

ческие лица — владельцы компании) и инвестор, который тоже может быть физическим или юридическим лицом. В некоторых случаях третьей стороной соглашения может выступать патентообладатель (лицензиар).

Разумеется, на предварительном этапе обычно ведется довольно жесткий торг об условиях договора, и на конечный результат влияет переговорная сила сторон. Стартаперы, продающие долю в бизнесе и отчаянно нуждающиеся в деньгах на развитие, обычно являются заведомо слабой стороной, которую инвестор стремится «дожать» до нужного результата, чтобы защитить свои инвестиции и обеспечить себе комфортный уровень влияния на дела компании. Где находится баланс соблюдения интересов обеих сторон — дело сугубо индивидуальное. «Пережать» для инвестора тоже бывает вредно: может упасть предпринимательская мотивация основателей бизнеса, закладывается основа для будущих конфликтов.

Какова практика использования инвестиционного соглашения и что оно должно содержать, чтобы в полной мере защищать интересы сторон и способствовать развитию бизнеса?

Предмет инвестиционного соглашения — регулирование порядка и условий финансирования компании инвестором, права и обязанности сторон, порядок осуществления прав и исполнения обязанностей, ответственность за их нарушение и иные вопросы, прямо или косвенно связанные с деятельностью компании.

Следующий раздел определяет размеры долей сторон в процентах от уставного капитала и в денежном выражении.

САМЫЙ ВКУСНЫЙ ВИД ИНФОРМАЦИИ

Вполне допустима и даже распространена ситуация, когда размеры долей не соответствуют вкладам текущего владельца и инвестора. Активы, которые вносят будущие партнеры, не всегда могут быть оценены математически. Чаще всего возникает ситуация, когда каждая из сторон завышает стоимость своего вклада (текущего денежного потока, команды, интеллектуальной собственности и перспектив бизнеса против реальных денег, опыта, наработок, связей инвестора). В этом споре победа практически всегда — за инвестором, поэтому его доля в компании может быть выше, чем денежный вклад.

Если инвестор слишком высоко оценивает рискovanность вложений, то дополнительной гарантией, кроме доли в капитале компании, может выступать процентная ставка на вклад, выплачиваемая вне зависимости от финансового результата. К сожалению, предприниматель вынужден согласиться с такими жесткими условиями, если не имеет других источников финансирования. Справедливости ради замечу, что процентная ставка обычно значительно ниже рыночной. В этом разделе прописываются также порядок и сроки финансирования, выплаты дивидендов и штрафные санкции (естественно, в пользу инвестора).

Содержание следующего раздела, касающегося контроля деятельности компании, полностью зависит от appetитов и алчности инвестора. Не имея контрольного пакета, он может потребовать мажоритарных прав. Любое, даже незначительное отклонение от плановых результатов деятельности компании и сроков предоставления отчетности может наказываться драконовскими штрафами или угрозой так называемых пут-колл-опционов¹. В переводе на нормальный язык это означает: если в компании дела пойдут неважно, владелец будет обязан досрочно выкупить задорого долю инвестора. Зато в случае успешного развития бизнеса инвестор будет иметь право выкупить долю в компании по оговоренной цене (разумеется, обычно задешево). Чаще всего переговоры с инвестором заходят в тупик именно на этом этапе, поэтому рекомендую не пожалеть денег на опытного юриста или вовсе выйти из переговоров.

Непреренно следует прописать порядок расставания партнеров (это то, что называется «стратегией выхода», или exit strategy). Кроме уже перечисленных опционов на покупку и продажу доли, возможен вариант продажи бизнеса целиком стратегическому инвестору. Если ваш новый партнер — венчурный инвестор, то он может выйти, продав свою долю инвестиционному фонду. Для самых успешных компаний существует вариант публичного размещения акций (IPO).

И напоследок: в заключительном разделе, кроме дежурных слов о том, что стороны обязуются действовать разумно и решать все разногласия путем переговоров, пропишите так называемую третейскую оговорку с указанием конкретного суда. В России третейские суды предусмотрены законодательством и успешно существуют. Более того, их решения окончательны и не подлежат обжалованию ни в гражданском, ни в арбитражном суде. Это позволит разрешать противоречия быстро. Потому что далеко не всегда партнерские отношения бывают долгими и счастливыми.

БЖ

1 Опцион — вид договоренности, оставляющей за одной из сторон право выбора (англ. option). Пут-опцион предоставляет покупателю право, но не обязательство продать актив обратно продавцу по заранее зафиксированной цене, а колл-опцион — приобрести.



Реклама

СТУДИЯ ИНФОГРАФИКИ «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»

Мы продумываем, рисуем и программируем:
— Инфографику для СМИ и бизнеса,
— Интерактивные электронные решения
для презентаций и отчетов.

Связаться с нами:
Лейла Беншуша
+7 [495] 980 53 54 / доб. 1195
leyla@alpina.ru

ПИСЬМА СЧАСТЬЯ



**ИВАН
БОРОВИКОВ**

основатель компании
Mindbox

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ИМЕЙЛ-РАССЫЛКУ

О важности имейл-рассылки в современном маркетинге лишний раз напоминать уже не стоит: это, пожалуй, один из самых доступных инструментов взаимодействия e-commerce с потребителем. К тому же его можно сделать одним из самых «умных» инструментов — таргетированным и эффективным. Начать рассылку довольно просто: достаточно купить услуги любого из нескольких десятков специализированных сервисов-рассылщиков. Рассылки на небольшую клиентскую базу (100-150 адресов) они, как правило, делают бесплатно. Можно обойтись и своими силами. Если у вас, скажем, маленький интернет-магазин на тысячу покупателей, имеет смысл завести почтовый ящик генерального директора и от его имени написать каждому более или менее индивидуализированное письмо. Такую операцию можно проделывать несколько раз в месяц. Если же база больше, современные сервисы-рассылщики способны покрыть все основные потребности заказчика. А вот о контенте рассылки, ее частоте и сегментировании базы адресов, а также измерении эффективности придется задуматься именно вам.

Существует четыре главных правила, которые позволяют добиться нужного эффекта от рассылки и не превратить ее в спам.

Правило №1.

Выделяйте контрольные группы пользователей

С самого начала нужно научиться правильно считать отклики на имейл-рассылку и оценивать чистую прибыль, полученную по ее итогам. Использование контрольных групп позволяет избавиться от «ложноположительных» результатов. 99% участников российского рынка e-commerce оценивают эффективность неправильно, считая количество переходов на сайт с помощью сервисов Google Analytics или «Яндекс.Метрика». Мол, если до рассылки у меня было пять заказов, а после нее количество переходов увеличилось и заказов стало шесть, то отправленные письма повысили мою выручку на 20%. Однако новый заказ вовсе не обязательно связан с фактом рассылки. Чтобы понять, действительно ли изменение количества переходов на сайт и рост числа заказов вызваны вашими действиями, нужно до рассылки сформировать контрольную группу.

Как это работает? Допустим, у вас есть гипотеза о том, что если вы отправите потенциальным клиентам письмо

с 15-процентной скидкой на сахарницу, то они купят больше сахарниц. Чтобы проверить гипотезу, необходимо выделить небольшую группу людей из того же сегмента — исключить их из рассылки. Когда дело дойдет до подведения итогов, мало смотреть на количество прямых переходов на сайт из письма, окончившихся покупкой. Важнее другой показатель — процент людей из основной группы (то есть получивших письмо), воспользовавшихся скидкой, относительно «контрольных» людей, не получавших письмо. Чтобы делать правильные выводы, нужно сравнивать не абсолютные цифры, а относительные.

Правило №2.

Никогда не предлагайте скидку с ходу

Скидка — это признак бессилия маркетинга. Это самый последний козырь в рукаве, доставать который нужно только в крайнем случае, когда все остальные средства уже испробованы и не принесли результата: скидка всегда сработает и подтолкнет продажи, и ее можно предложить в любое время. Цель персонализации маркетинга и пристальной работы с каждым клиентом состоит как раз в том, чтобы скидок не давать, а стимулировать к покупке другими способами. Если вы все-таки идете на это, действуйте с осторожностью. Не стоит сразу разбрасываться большими скидками, размеры которых взяты маркетологом «с потолка». Скорее всего, чтобы подтолкнуть клиента к покупке, достаточно сравнительно небольшой скидки. Проверяйте ваши гипотезы уже знакомым методом — с помощью контрольных групп. Не нужно предлагать 15-процентную скидку на сахарницу всем вашим клиентам. Надо выбрать пять одинаковых групп из числа людей, которым вы хотели бы предложить эту скидку, и разослать им предложение со скидкой в 5, 7, 10, 12, 15 процентов; вероятно, окажется, что отклик на снижение цены на 7% будет ровно таким же, как на 15%. В итоге, применив скидку в 7% на всю базу клиентов, вы получите столько же новых заказов, сколько и при 15-процентной, — но при этом заработаете больше.

Правило №3.

Не путайтесь в инструментах имейл-рассылщиков

Возможности имейл-рассылки велики. С помощью отдельных инструментов можно, в частности, настроить автоматическую рассылку «в ответ» на какое-либо специфическое действие пользователя. Например, в случае если он посетил сайт и добавил товар в корзину, но прервал покупку, так и не оформив заказ. Чтобы подтолкнуть к завершению покупки, вы можете воспользоваться таким алгоритмом: сначала прислать письмо-напоминание о том, что клиент что-то оставил в корзине, через какое-то время — письмо в духе «Ну пожалуйста, вернись!», а еще позднее, если реакции не будет, — письмо со скидкой на заказ из корзины. Важно,

чтобы каждый такой инструмент был четко увязан с другими и были продуманы все возможные ситуации, в которых может оказаться покупатель относительно такой рассылки. Сплошь и рядом случается, что клиент получает первое письмо-напоминание, возвращается на сайт и покупает товар, а через два дня получает письмо со скидкой на заказ, который уже сформирован и оплачен. Конечно, репутация магазина в глазах пользователя слегка пошатнется. При организации имейл-рассылок критично координировать все инструменты между собой и уделять внимание деталям.

Правило №4.

Не превращайте свою рассылку в спам

Есть еще один принципиально важный вопрос, возникающий в связи с имейл-рассылками. Возможно ли снизить их частоту, не уменьшая эффекта? Мы в Mindbox специализируемся на автоматизации маркетинга и верим, что возможно. Один из наших клиентов — гипермаркет товаров для дома Hoff. Аудитория магазина довольно специфическая: повторные покупки случаются редко, ведь шкаф или диван приобретают раз в несколько лет. Рассылки нужны этому магазину главным образом не для стимулирования повторных покупок, а для увеличения конверсии потока посетителей сайта в первую покупку. Человек, который зашел на сайт и оставил свой имейл-адрес, начинает получать письма о предложении диванов — и рано или поздно этот диван покупает. Однако он может получать письма не только о диванах, но и о сопутствующих товарах: диванных подушках, подходящих по стилю креслах и т. д. В итоге и те пользователи, которые уже сделали покупку, и новые получают больше писем, чем им хотелось бы. Проблема в том, что при снижении объема рассылок непременно происходит и сокращение продаж. В настоящее время мы тестируем несколько алгоритмов, которые позволят точнее рассчитывать частоту рассылок для каждого индивидуального пользователя — и сократить количество писем, не снижая эффективности рассылки в целом.

Пока ответ не найден, можно воспользоваться простым правилом, которое уберет ваши письма от попадания в «мусорную корзину» пользователя. Все просто: чтобы письма не попадали в спам, нужно не спамить. И главная задача тут состоит не в том, какую технику применить, чтобы обмануть робота, работающего на входе в почтовый аккаунт адресата. Она в том, чтобы создать для получателя какую-то ценность. Чем качественнее контент письма, тем выше шансы, что пользователь не нажмет на кнопку «Пожаловаться на спам» и следующее ваше письмо не отправится в корзину. Фиксация обратной связи пользователей — открывают ли они ваше письмо или удаляют, не прочитают, — работа специализированных пост-мастеров. Если вы никак не реагируете на то, что люди жалуются на вашу рассылку, не пытаетесь действительно их заинтересовать, то вы в конце концов окажетесь в числе безнадёжных спамеров, чьи письма прямоком отправляются в корзину. О какой эффективности тогда можно говорить?

БЖ

ВОТ ЭТО НОМЕР



КАК ОТКРЫТЬ МИНИ-ОТЕЛЬ ИЛИ ХОСТЕЛ

**ЕЛЕНА
ЛЫСЕНКОВА**

генеральный директор
компании Hospitality
Income Consulting

Несмотря на экономический кризис, гостиничный бизнес в целом продолжает набирать обороты и открыт для новых игроков. Начать свое дело в этой сфере можно практически в любом городе России, причем для запуска небольшой гостиницы или среднего размера хостела может хватить суммы от 1 млн рублей.

В гостиничной индустрии шутят, что для отеля существует три главных фактора, определяющих успех, — расположение, расположение и еще раз расположение. На нулевом этапе проекта — до подготовки бизнес-плана и прорисовки деталей концепции — предметом забот будущего отельера должен стать именно поиск подходящего помещения, удобно расположенного относительно транспортных путей и локальных центров притяжения. В городе таковыми выступают туристические достопримечательности, торговые районы и центры деловой активности, вокзалы, аэропорты. За городом — места для рекреации, например, водохранилища, горнолыжные склоны и проч. Все это должно быть действительно в шаговой доступности, а не в паре километров.

При серьезных бюджетных ограничениях будущему отельеру, разумеется, придется не строиться с нуля, а использовать готовое помещение, для чего потребуются перепланировка и ремонт. При выборе помещения удостоверьтесь, что имеете дело только с объектами коммерческой, а не жилой недви-

мости. Хостелы, открытые в жилом фонде, функционируют не вполне легитимно. Эксперты ожидают, что в ближайшее время законодательство в отношении таких предприятий будет ужесточено, и не советуют идти в рисковую зону.

Для компактного хостела потребуется помещение от 300 кв. м, для небольшой гостиницы — от 500 до 1 200 (для сравнения: полноформатный отель потребует 5–6 тыс. «квадратов»). В объект недвижимости обязательно должен вести прямой вход с улицы — индивидуальный подъезд или лестница (лифт). Если объект крупный, входов должно быть два — гостевой и служебный. Вид из окна будущих номеров большой роли не играет: хороший вид — это приятный бонус, но не более; стандартная городская застройка для гостиницы тоже вполне подойдет. Избегать стоит разве что помещений с видом на кладбище или завод.

Очень важно тщательно проверить состояние всех инженерных систем: электричества, канализации, водопровода, теплоснабжения. Нужно рассчитать возможные нагрузки на электросеть и канализацию с учетом ваших задумок: если к гостинице или хостелу будет прилагаться ресторан или спа-центр, потребуются дополнительные мощности.

На аренде можно попытаться сэкономить. В любом городе существует фонд неликвидных помещений, которые находятся в собственности муниципалитета и сдаются по льготным став-

кам. Арендовать такие помещения можно только на долгий срок и под оговоренные цели. Зачастую помещения находятся в ветхом состоянии, однако перестроить или отремонтировать их все-таки можно. В Москве управлением таких помещений занимается Департамент государственного имущества; право аренды на них продается на электронных торгах.

Большинство материалов, которые выбираются для ремонта, должно отвечать требованиям пожароустойчивости и служить долго. Покупать мебель в ИКЕА явно не стоит: она недостаточно вандалоустойчива. Даже при минимальном бюджете на ремонт потребуется обновить пол, стены, потолок, сантехнический блок. Раскрою несколько секретов. В коридорах и углах, где открываются двери, оптимальным будет разделение стены бортиком на нижнюю и верхнюю части. В верхней используются обычные, недорогие обои. В нижней — профессиональные обои для гостиниц, более плотные, способные выдержать столкновения с чемоданами. В случае повреждений переклеивается только нижняя часть полотна. С той же целью ковровин лучше укладывать блоками, чтобы заменять при необходимости отдельные элементы. В «умных» отелях делают именно так, и это выстрадано десятилетиями практической деятельности.

Серьезная статья расходов — внутреннее оснащение номерного фонда и публичных зон. Тут два вида оборудования и инвентаря — фиксированное (двери, лампы, покрытие пола, изголовья кроватей, шкафы) и операционное (посуда, подушки, текстиль, бытовая техника, телефоны). Учитывая ослабление рубля, отельеры по всем этим позициям все чаще ориентируются на отечественного производителя. В России можно изготовить или купить мебель, частично — свет, текстиль, посуду и т. д. Но есть и исключительно импортируемые позиции — например, гостиничный ковровин с определенным рисунком и плотным ворсом.

Бюрократических барьеров для открытия отеля или хостела почти нет: специальных лицензий не требуется. Если собственник один, удобнее вести бизнес в качестве индивидуального предпринимателя, если таковых несколько — зарегистрировать ООО. Налоги можно платить по упрощенной системе. Потребуется кассовый аппарат. Помимо этого, нужен пакет документов на помещение: договор аренды, проекты всех инженерных систем, согласования с пожарными службами и Роспотребнадзором, согласования перепланировки, если она производилась. Далее — документы на персонал: сотрудники должны быть приняты на работу в соответствии с ТК РФ, иметь медицинские книжки. Минимальный пакет программного обеспечения для небольшой гостиницы (без ресторана) выглядит так: софт для бухгалтерского учета, для складского учета, программа для управления гостиничным фондом — продажи номеров, контроля бронирования, формирования прогноза загрузки, подтверждения бронирования, контроля и генерации системы расчетов с клиентами и т. д. Помимо этого, нужна система онлайн-бронирования на сайте и система управления электронными каналами продаж, чтобы присутствовать в базах Booking.com, «Островка» и др. Если денег хватает, можно установить систему электронных ключей в гостинице. Хорошее подспорье для директора — система управленческого финансового учета, но если ваши навыки позволяют, это можно делать и самостоятельно в Excel.

Прежде чем нанимать работников, стоит посчитать, не дешевле ли и не проще ли вывести все возможные услуги на аут-

сорс. Хостел в центре города может обойтись без горничной, если платить клининговой компании за каждый убранный номер. Бухгалтерские и ИТ-услуги также могут предоставляться по контракту специалистами извне. Безопасность на объекте обеспечат система сигнализации с тревожной кнопкой и вневедомственная охрана. Ежедневным закупкам расходных материалов и инвентаря можно обучить администраторов. В минимальном варианте реально обойтись силами одних лишь администраторов: тогда при схеме работы «сутки через трое» вам понадобятся четыре человека.

На нулевом этапе проекта — до подготовки бизнес-плана и прорисовки деталей концепции — предметом забот будущего отельера должен стать именно поиск подходящего помещения, удобно расположенного относительно транспортных путей и локальных центров притяжения

Помимо всего вышеперечисленного, потребуются деньги на открытие гостиницы и поддержание «неснижаемого остатка» на расчетном счете. За месяц-полтора до открытия нужно будет потратиться на зарплату директора и прочего персонала, который вступит в должность до официального старта работы гостиницы. Помимо этого, предусмотрите расходы на запуск сайта и системы продаж, формирование пакета буклетов и других рекламных материалов, фотосессии, организацию мероприятий по открытию, вывеску... Многие забывают «бюджет первой закупки», который тратится перед самым открытием: на туалетную бумагу, салфетки, бытовую химию, при необходимости — на продукты в ресторан и бар. Кроме этого, нужно сформировать «бюджет неснижаемого остатка»: он должен равняться арендным платежам за первые два месяца в сумме с двухмесячной зарплатой всему коллективу. Эти деньги понадобятся позднее, поскольку с первых дней гостиница не сможет зарабатывать достаточно операционных средств, чтобы окупать расходы на персонал.

Наконец, в какое время года лучше запускаться? Тут многое зависит от города. В Москве бизнес-сезон длится с начала января по конец апреля и с сентября по декабрь. В Санкт-Петербурге, напротив, пик продаж — летний сезон. Не забывайте о том, что продажи необходимо начинать загодя, за несколько месяцев до открытия. Планируя открытие в высокий сезон, помните, что вы рискуете столкнуться со стопроцентной загрузкой. Лучше открыться за месяц до периода высокого спроса, чтобы успеть обкатать все системы, «натаскать» сотрудников, устранить возможные проблемные зоны. Ошибку Сочи, когда большинство гостиниц открылись прямо перед Олимпиадой и получили огромное количество нареканий, в туриндустрии помнят до сих пор.

БЖ

ПОДДЪЁМ ПЕРЕВоротом

Одно к одному: экономический кризис пришел в Россию, по-видимому, надолго (многие прогнозы говорят о том, что стабилизации следует ожидать не ранее 2020 года), большинство рынков сжимается, идет слом или трансформация технологических и промышленных укладов (уже в глобальном масштабе). Это приводит к разрушению прежних бизнес-моделей, оставляет не у дел целые пласты рыночных игроков, делает ненужными множество профессий.



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

На индивидуальном уровне человеку свойственно воспринимать происходящее как резкий рост хаоса в системе и «минуты роковые»: неизвестно, к чему готовиться, чего опасаться, как выживать. Даже чему учить детей — непонятно. (Меня, например, в последнее время прямо атакуют знакомые с просьбой подсказать, какое образование будет востребовано завтра, с учетом того что в стране — да и во всем мире — наблюдается очевидное перепроизводство разнообразных менеджеров, эконо-

мистов и юристов.) Спокойствие: давайте, наконец, поймем, что нам довелось посетить сей мир в момент структурной перестройки системы. А это требует от человека особой техники «менеджмента» собственной судьбы. Как минимум придется отказаться от сложившихся представлений и стереотипов и поменять систему координат.

Сегодня многим приходится сталкиваться с крахом бизнеса, профессиональной карьеры, личных амбиций — и заново искать себя в жизни. Масштаб изменений во внешней среде таков, что в большинстве случаев «пострадавшему» нельзя более оставаться таким, каким он был, и действовать так, как привык: чтобы вновь подняться, нужно «перевернуть» что-то в себе самом.

Если все обнулилось

ЕСЛИ ВСЕ ОБНУЛИЛОСЬ

Человек, оказавшийся вне привычного поля деятельности, обычно чересчур фиксируется на том, кем он *был* ранее. Оставшийся без работы менеджер говорит себе: «Я хороший логист (турагент, пиарщик и т. д.), им и останусь», то есть сразу же задает некий ментальный коридор, в пределах которого собирается действовать, после чего приступает к активным поискам нового поприща. Вполне разумная реакция, но только для стабильных времен, в каковые потребность рынка в тех или иных специалистах — величина более или менее постоянная. Однако в эпоху турбулентности эта стратегия не самая



выигрышная. Неправильная (слишком узкая и жесткая) профессиональная самоидентификация может привести к тому, что человек задержится в статусе безработного надолго.

Для начала нужно научиться смотреть на окружающий мир иначе: не строго перед собой («Я логист!»), а вниз, вверх и по сторонам. Причем условный «низ» в данном случае порой таит в себе максимум возможностей: здесь меньше конкуренции, больше сфер применения; с такого низкого старта легче сделать новую карьеру, учитывая навыки и умения, приобретенные в прежней специальности. Да, поначалу, возможно, вам придется страдать из-за понижения социального статуса, необходимости выполнять роль простого технического исполнителя — несмотря на все свои прошлые достижения, «корочки», степени. Это чувство хорошо знакомо большинству эмигрантов, которые вынуждены пробиваться с самого низа в новой стране. Утешением может служить то, что по сравнению с эмигрантами вы будете в более выигрышной позиции: как-никак остаетесь в родной языковой среде, сохраняете социальные связи — а дома и стены помогают.

Возьмем крайний случай: судьба заставила вас зарабатывать на жизнь профессией уборщика. Какой здесь может быть старт, каковы перспективы? Что здесь можно считать профессиональным успехом? Должность уборщика в офисе «Газпрома»? Вот вам блестящий пример великолепной карьеры в этой сфере — японка Мари Кондо. Начинала простой уборщицей.

Потом придумала свою систему «организации внутреннего пространства и домоводства». Стала высокооплачиваемым консультантом по наведению порядка и «гуру чистоты» (состоятельные клиенты платят за нее в очередь на три месяца вперед). Написала мировой бестселлер «Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни», который вышел в переводе на различные языки тиражом в 3 млн экземпляров¹. Начав со швабры и тряпки, поднялась до философских высот. И, наконец, вошла в прошлом году в Топ-100 самых влиятельных людей в мире по версии американского журнала Time. Удивительно, не правда ли?

Книга Мари Кондо гениальна не только с точки зрения фактуры: она написана человеком с очень радостным и зрелым отношением к тому, чем он занимается. Автор говорит о том, что любое приложение усилий, любая работа, востребованная обществом, приносит пользу (а не только денежные знаки) и самому человеку. На примере Мари Кондо хорошо видно, что «карьерная лестница» — это всего лишь фигура речи, придуманная HR-специалистами. На самом деле в карьере нет ни низа, ни верха. Это всегда — путь. Когда нужно вы-

1 Русский перевод: Кондо М. *Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни*. — Москва: Эксмо, 2015.

жить — берись за любую работу, даже самую нестатусную, делай ее на пределе собственных возможностей, вкладывая в нее свою душу — и она непременно вытолкнет тебя наверх. И напротив: если человек станет отвергать раз за разом вакансии как недостаточно статусные, он впадет в состояние бездеятельности и непременно начнет опускаться на самое дно — какими бы заслугами в прошлом ни обладал.

ТОЧКА ОТСЧЕТА

Понятия о статусности того или иного рода занятий в обществе слишком консервативны, чтобы обращать на них серьезное внимание. Но самое главное: «статус» профессии во многих случаях уже давно не коррелирует с уровнем оплаты труда. Заправщик на бензоколонке сегодня может зарабатывать примерно столько же, сколько среднестатистический экономист. А няни и гувернантки в крупных городах в последнее время обогнали с точки зрения зарплаты многих офисных менеджеров. Что считать низом, что верхом в этом случае? Если найти «привычную» должность не представляется возможным, почти всегда найдется работа, которая сможет обеспечить сопоставимый с прежним уровень материального достатка. Вопрос только в том, как поменять собственные трудовые привычки, отношение и восприятие окружающего мира. То есть речь идет о способности к адаптации. От чистого

**Давайте, наконец, пойдем, что нам
довелось посетить сей мир в момент
структурной перестройки системы. А это
требует от человека особой техники
менеджмента собственной судьбы —
ведь даже понятие «карьерная лестница»
теряет свой привычный смысл.
Где «верх» и где «низ», когда меняется
сама система координат?**

офиса и бумажной работы можно быстро отвыкнуть, когда встает вопрос выживания. Мир меняется, меняйтесь и вы.

Итак, мой первый совет — не бояться нырять «вниз» и расставаться с прежними установками вроде «Как же я, дипломированный специалист, полы пойду мыть?». Будьте уверены: оттуда, «снизу», вы разглядите кое-что в новом устройстве мира, что вам здорово поможет — при ваших-то талантах и навыках.

Второй совет — как раз про таланты и навыки. Инвентаризируйте свой арсенал: наверняка в нем есть способности, которым вы раньше не придавали большого значения, а сегодня они могут сослужить вам хорошую службу. Особое внимание — на хобби и увлечения. Если человек хорошо разбирается в моде и в благополучные времена налегал на заграничный шопинг, никто не мешает ему в новой жизни позиционировать себя как гида-консультанта по распродажам где-нибудь в Милане. Способность к рукоделию в любой форме

также не стоит сбрасывать со счетов. В одной из адвокатских контор я недавно видела девушку, помощника адвоката, которая держала прямо на рабочем месте профессиональные пяльцы и каждую свободную минуту обращалась к ним, с огромной скоростью и безо всякой канвы вышивая картину. Альтернативная карьера для такой мастерицы видна невооруженным глазом: мастер-классы или вышивание на заказ. Одна моя добрая знакомая, когда-то работавшая топ-менеджером крупной компании, сейчас занимается шитьем лоскутных одеял. В ее руках куски материи превращаются в настоящие произведения искусства, которые потом прекрасно продаются через интернет. Впрочем, ее случай — особый. В свое время она ушла из корпоративного мира по собственному желанию: накопилась усталость, душа просила другого, а финансовая подушка позволяла. Как оценивать такой шаг? Опять-таки все зависит от того, какую систему координат использовать. С точки зрения карьерного менеджера, она в несомненном проигрыше. С точки зрения философии дауншифтинга и концепции отказа от следования чужим целям — а не своим собственным — в явном плюсе. Главное мерило, на мой взгляд, мироощущение самого человека: счастлив он или нет.

ПРИНЦИПЫ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ

В любом случае, если на прежнем поприще вас постигла неудача, стоит поработать над тем, как вы воспринимаете себя и как преподноситесь окружающим. Одно дело — быть «хорошим логистом», другое — «хорошим организатором с высоким уровнем системности и пространственным мышлением». По существу, это одно и то же, но в последнем случае найти себе применение будет гораздо легче. Все дело в умении трансформировать свой прежний опыт в новых сферах. Дайте своим деловым качествам новую огранку — и тогда «шаг вбок» (продолжение карьеры с прежнего уровня, но в новой для себя сфере) станет возможен.

Смотреть в кризис наверх и искать себе работы «с повышением» — довольно бесперспективное занятие. Зато шаги «вверх и вбок» вполне возможны. Вокруг полно историй о том, как бывший наемный менеджер стал успешным предпринимателем или самозанятым в таких сферах, как образование, консалтинг, творчество, духовные практики. Это примерно то, что произошло с уже упоминавшейся Мари Кондо, «магической уборщицей».

Человеку стоит убрать ментальные стопоры, расширить сознание, понять подлинную суть момента — и он выходит из зоны стресса, активизирует мышление и получает огромное количество вариантов дальнейшего развития. А вот биться в запертые двери не стоит. Если ты видишь, что твоя профессия умирает или не востребована, необходимо что-то менять. Либо уезжать, либо меняться самому. И предпочтительно все-таки последнее. Ведь если человек в своей жизни ничего не попробует, то он ничего о себе так и не узнает, и никогда не окажется в том самом неожиданном месте, где его может ждать новая точка роста. И, как это ни покажется странным, нащупать эту точку легче всего внизу.

Подумать об отходных путях и провести ревизию своих навыков я рекомендовала бы заранее. Причем всем, особенно самым «незаменимым», без которых, по их собственному разумению, «компания сразу загнетается». И делать это без дураков и без снобизма. В конце концов, даже хищники в период бескормицы довольствуются простым хлебом.

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

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

- **64-112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;
- **16-48** локальных полос, которые готовит региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и компаниях.



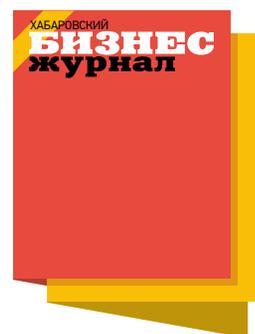
Локальные полосы имеют собственную нумерацию и располагаются между 48 и 49 федеральными страницами. Кроме того, локализованная версия журнала может иметь уникальные первую и четвертую обложку, вторую и третью обложки делает федеральная редакция.

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

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



Хабаровский край



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

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

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

Распределение функций между федеральной редакцией и региональным партнером:

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

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

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

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

БИЗНЕС журнал

PARTNER@B-MAG.RU

СТАВКА СДЕЛАНА

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Все происходящее в банковской системе немедленно «аукается» в реальном секторе экономики. В прошлом году в России было ликвидировано 105 банков, и практически за каждой ликвидацией стоят сотни, а нередко тысячи и более предпринимательских трагедий, связанных с потерей средств на расчетном или депозитном счете — частичной или полной. При банкротстве кредитной организации вкладчик банка автоматически превращается в ее кредитора. Но если физические лица защищены системой страхования вкладов (в пределах суммы до 1,4 млн рублей) и выступают кредиторами первой очереди, то юрлица — кредиторы третьей очереди, и их шансы на возврат средств весьма призрачны. Ликвидация банка обычно приводит к серии банкротств среди компаний — его клиентов.

ИГРОКИ ПО РАНЖИРУ

В середине 2000-х чиновники ЦБ РФ любили рассуждать о том, что российской банковской системе будет достаточно примерно семи сотен банков. Что ж, этот план сейчас можно считать выполненным: на конец марта 2016 года в России действует 718 банков; ровно десять лет назад их было 1 244. Но реализовать принцип «Лучше меньше, да лучше» так и не получилось. При этом нет оснований полагать, что сектор уже вполне расчищен и дальше ЦБ будет довольствоваться достигнутым. Агентство «РИА Рейтинг», например, прогнозирует, что в этом году лицензии потеряет еще от 75 до 95 банков. И, судя по уже набранным темпам (за первые три месяца года отозвано 24 лицензии), этот прогноз сбудется. При этом регулятор в основном «бьет по хвостам» — отзывает лицензии, когда у организации нет достаточных активов, чтобы удовлетворить требования всех кредиторов.

Российская банковская система в последние годы переживает болезненную трансформацию: идет «зачистка» рынка регулятором, консолидация его участников, а параллельно — настройка бизнес-модели под кризисные условия и высокую ключевую ставку. Достаточны ли у системы запас прочности?

Кризисные явления в российской экономике привели к значительным переменам в расстановке сил в банковском секторе. То, что происходило здесь все последние годы, укладывается в два больших тренда: крупные структуры становятся крупнее, доля и влияние банков с госучастием неуклонно возрастает. Многие наблюдатели говорят о том, что среда становится все более нерыночной и в некоторых сегментах давно сложилась олигополия — система ограниченной конкуренции, в которой доминируют несколько крупных игроков, определяющих правила игры для всех остальных. «Пять крупнейших банков контролируют более половины всех банковских активов, а Топ-20 — примерно 80%, — говорит директор департамента корпоративного бизнеса Росгосстрах Банка Наталия Блинова. — Добавим к этому продолжающуюся консолидацию системы, при которой «умирает» 8–10% финансовых организаций в год. Тренд понятный, крепкий и долгосрочный: он будет проявляться и в 2016 году».

Как и во все предыдущие кризисы, государство бросилось поддерживать банковскую систему — раньше и гораздо щедрее, чем все остальные сектора. В конце 2014 года правительство РФ приняло решение выделить на программу докапитализации через механизм ОФЗ 1 трлн рублей; утвержденный

список адресатов поддержки включает 27 крупнейших банков. (Для сравнения: сумма поддержки малого и среднего бизнеса, которую сейчас обсуждают в правительстве, планируется на уровне 41 млрд рублей на 2016–2017 годы.) Благодаря докапитализации многие «поддержанты» смогли за минувший год значительно нарастить свою рыночную долю.

Крупные частные банки в прошлом году активизировались на ниве слияний и поглощений, в том числе с использованием механизма санации проблемных банков Агентства по страхованию вкладов. Помимо этого, сегодня часть крупных частных банков получила доступ к бизнесу, который госбанки не могут вести из-за санкций Запада, говорится в обзоре банковского сектора агентства RAEX («Эксперт РА»).

С рентабельностью у российского банковского сектора в прошлом году не все было в порядке — отрасль заработала, по данным Банка России, всего 192 млрд рублей (в 2013-м, к примеру, этот показатель был в 5 с лишним раз выше — 994 млрд). На этом фоне не удивительно, что небольшие банки и их акционеры испытывают серьезные трудности с поддержанием необходимого уровня резервов.

Ситуация с клиентской базой в связи со всеми этими обстоятельствами складывается вполне логичная. Как полагает начальник управления корпоративных банковских продуктов банка «Глобэкс» Роман Филиппов, ключевым трендом для всего банковского сектора в 2016 году станет продолжение миграции наиболее перспективных клиентов в банки, демонстрирующие наибольшую финансовую устойчивость, то есть относящиеся к Топ-30.

НИ ДАТЬ, НИ ВЗЯТЬ

«Кредитное сжатие» для российской экономики было запрограммировано в конце 2014 года решением ЦБ РФ поднять ключевую процентную ставку с 10,5 до 17%. Деньги в системе стали дорожи, средневзвешенная ставка по кредитам для малого и среднего бизнеса возросла, по подсчетам регулятора, до 17,7%, а круг потенциальных заемщиков, способных обслуживать такие займы, резко сузился.

Эффект оказался быстрым и предсказуемым: в 2015 году большинство российских банков было вынуждено притормозить кредитование малого и среднего бизнеса (МСБ), особенно в сегменте беззалогового кредитования. Во втором квартале объем кредитования по сравнению с 2014 годом снизился на 36%, в третьем — на 21%. Большие потери по кредитам и резкий рост стоимости фондирования заставили банкиров увеличить ставки по кредитам. В августе 2015-го ключевую ставку ЦБ РФ снизил до 11%, но это не сильно помогло нормализации в сфере кредитования.

Важной задачей в этом году для банков станет восстановление объемов кредитования путем развития новых банковских продуктов и поиска таких способов оценки кредитного риска, при которых надежные заемщики не будут страдать от общего негатива по отношению к сегменту и смогут получить средства на развитие под разумный процент.

Главным вызовом для банков в этом году, как считает директор дирекции корпоративного бизнеса ОТП Банка Екатерина Миненко, останутся ослабление российской экономики в целом и, как следствие, низкая инвестиционная активность компаний, слабый спрос на кредиты, рекордно низкий уровень утилизации кредитных лимитов, а также продолжающийся рост доли проблемных активов в портфелях банков.



РОМАН ЗИЛЬБЕР

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ
ПО РАБОТЕ С МАЛЫМ БИЗНЕСОМ
И ПРЕМИАЛЬНЫМИ КЛИЕНТАМИ
РАЙФФАЙЗЕНБАНКА

Прошлый год был для нас проверкой на прочность — и мы прошли ее успешно. Общие потери по кредитам заемщиков, которые не смогли расплатиться, были невелики, а доход от надежных заемщиков и от расчетного бизнеса перекрыл их с лихвой. В результате у Райффайзенбанка в сегменте малого бизнеса — прибыль. С учетом того, что количество клиентов малого бизнеса в банке ежегодно растет на 40–50% и к концу 2015-го достигло 75 тысяч, мы рассчитываем на успешный 2016 год.



НАТАЛИЯ БЛИНОВА

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА
РОСГОССТРАХ БАНКА

Уверена, в этом году мы будем наблюдать в банковском секторе прекращение гонки за процентными доходами и расширение направлений комиссионного бизнеса: появление интересных пакетных предложений для клиентов по расчетно-кассовому обслуживанию, развитие услуг по гарантийному обслуживанию.



НАТАЛЬЯ РЫКОВА

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ЗАПСИБКОМБАНКА

С прошлого года мы проводим планомерную работу по наращиванию кредитных портфелей в наименее рискованных сегментах. Приоритетный клиентский сегмент — реальный сектор экономики, не связанное с импортом производство, пищевая промышленность, отрасли, выигравшие от политики импортозамещения и получившие дополнительную маржинальность из-за ослабления курса рубля.

Рост просрочки в корпоративном сегменте создаст дополнительное давление на капитал банков и будет препятствовать наращиванию кредитования. По итогам 2016 года Екатерина Миненко все же рассчитывает на рост этого направления на уровне 7–12%.

Предпосылок для большей динамики кредитования в сегменте МСБ, по мнению Наталии Блиновой из Росгосстрах Банка, пока нет. «Сдвинуть ситуацию сможет снижение ключевой ставки ЦБ еще минимум на два с половиной — три процентных пункта, — говорит она. — Есть надежда, что в этом году ключевая ставка станет однозначной; это в известной степени поможет разогреть экономику. Но даже в этом случае рынок быстро не развернется: экономический рост возобновится не раньше 2017 года». И в этих условиях процесс восстановления кредитования в ближайшем году будет зависеть даже не столько от стоимости доступного банкам фондирования и уровня кредитных ставок, сколько от самого желания банков кредитовать и принимать на себя риски в неутешительных экономических условиях.

Естественная реакция кредиторов — ужесточать требования к заемщикам. «Вотум недоверия» банкиры вынесли многим специализациям и отраслям реального сектора, которые перечисляют эксперты РАЕХ: строительство и девелопмент, арендный бизнес, торговые компании с большой долей импортных товаров в структуре выручки (в частности, автодилеры, продавцы электроники), авиаперевозчики. За качественного заемщика между банками большая конкуренция. Ищут их среди предприятий, выигравших от девальвации

рубля и российских антисанкций. Примечателен и сдвиг приоритетов: если кредитование МСБ в целом затухает, то портфель кредитов крупным предприятиям вырос в прошлом году на 5,5%.

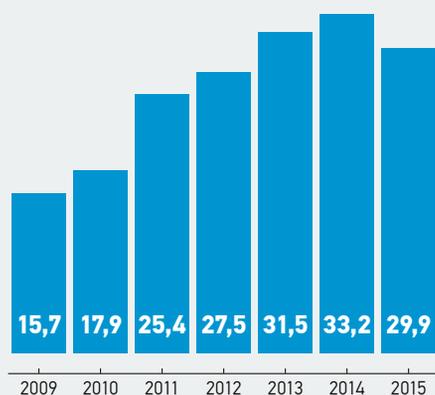
ПЕРЕНАСТРОЙКА СИСТЕМЫ

Процентные доходы банковского сектора снижаются, так что игрокам приходится искать в нынешних условиях новые точки роста. «На фоне увеличения кредитного риска в сегменте малого бизнеса и сокращающейся маржи банки, по сути, изменили парадигму и ушли от исключительного приоритета кредитных продуктов, — описывает общую картину член правления и директор департамента обслуживания клиентов малого бизнеса банка ВТБ24 Надия Черкасова. — Акцент с кредитования и построения кредитных фабрик в банковском сегменте перенесен на расширение линейки расчетных продуктов и предложение нефинансовых сервисов».

По словам председателя правления Юниаструм Банка Аллы Цытович, ее кредитная организация сейчас акцентирует свою работу именно на сегменте МСБ, особенно на компаниях, работающих в отраслях импортозамещения и на социально ориентированных проектах. В банке уже обслуживаются около 18 тыс. таких небольших компаний. «Для них и для новых клиентов, — отмечает топ-менеджер банка, — мы сейчас серьезно модернизируем продуктовую линейку, развиваем гарантийный и транзакционный бизнес, что позволит предлагать качественно новые возможности для комплексного обслуживания».

Кредитное сжатие

Объем кредитования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, трлн руб.



В прошлом году впервые за много лет объем кредитования бизнеса в России снизился, причем сразу на 10%

Примечание: все данные — на конец года
Источник: Банк России

Деньги для реального сектора

Средневзвешенные процентные ставки по кредитам свыше одного года, предоставляемым нефинансовым организациям в рублях, % годовых



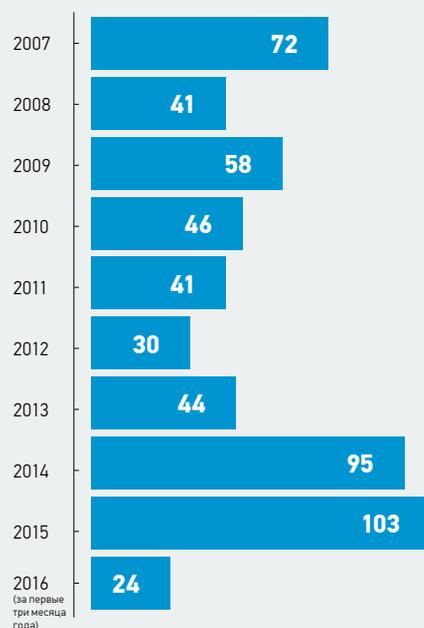
11%

ключевая процентная ставка ЦБ РФ, действующая с 03.08.2015

Примечание: все данные — на начало года
Источник: Банк России

Игра на вылет

Количество лишенных лицензии и ликвидированных банков по годам



Источник: «Банки.ру»

Чтобы привлечь «нужного» клиента, необходимо самому стать нужным ему; так описывает общий подход вице-президент «Запсибкомбанка» Наталья Рыкова: «Это означает — предлагать те условия кредитования (ценовые и неценовые), которые позволят бизнесу клиента развиваться дальше и качественно обслуживать кредит».

О том, что развитие в сегменте МСБ в главном диктуют сами клиенты, говорит и начальник управления по работе с малым бизнесом и премиальными клиентами Райффайзенбанка Роман Зильбер: «Им необходимы удобные и современные сервисы, позволяющие экономить самое ценное — время. Если банк может помочь клиенту сэкономить время, то клиент будет готов платить». Поэтому основное направление развития корпоративного сегмента, по мнению Зильбера, — это сервисы: удобный и полнофункциональный интернет-банк, его мобильная версия, развитие услуг для клиента в колл-центре, быстрота и удобство обслуживания в отделении.

Точкой опоры для банков могут быть простые и понятные правила игры, будь то кредитование бизнеса или процедуры открытия счета, уверен Роман Филиппов из «Глобэкса». Помимо этого, будет востребована всесторонняя и эффективная модель взаимодействия с клиентом на всех уровнях. В кризисные времена драйвером развития отношений между банком и клиентом обычно становится понятность правил игры и предсказуемость развития ситуации. Иначе в условиях внешней неопределенности дополнительная внутренняя напряженность в отноше-

ниях станет причиной смены клиентом обслуживающего банка. «Если говорить о зонах роста по комиссионному доходу, — добавляет эксперт, — то здесь актуальной задачей остаются решения в сфере управления ликвидностью и развития партнерских программ в сфере финансовых решений и сопряженных с ними областях: юридической, коллекторской, страховой».

С точки зрения Екатерины Миненко, наиболее высокий потенциал развития в непростых рыночных условиях имеет направление транзакционного бизнеса с фокусом на такие продукты, как гарантии, рублевые аккредитивы и продукты по управлению ликвидностью компании (так называемый Cash Management). В большинстве своем они не зависят от стоимости фондирования, имеют наименьший риск, способны значительно увеличить комиссионный доход банка.

Банки-лидеры в последние два года активно анонсируют и выводят на рынок новые продукты в рамках развития транзакционной модели своего бизнеса. По существу, все игроки рынка предлагают сейчас пакетное расчетно-кассовое обслуживание (по образцу тарифов операторов мобильной связи): никто не приобретает каждую услугу в отдельности; компания, открывая расчетный счет в банке, подключает удобный для себя пакет, включающий только необходимые для нее услуги в зависимости от сферы ее деятельности, вида платежей, их количества и частоты. Кроме того, банки активно предлагают бизнесу нефинансовые услуги: юридическое и налоговое сопровождение, сервисы по ведению бухучета и многое другое.

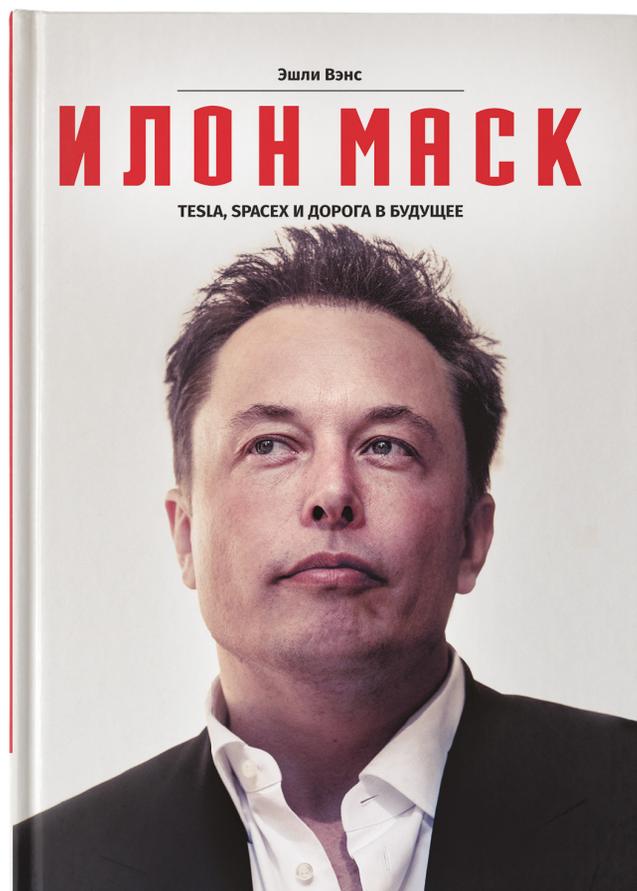
БЖ

Вся правда о создателе электромобилей Tesla и ракет Grasshopper.



Книги можно купить в сети магазинов «Республика» и в других хороших книжных магазинах, на сайте издательства www.olbuss.ru, а также на ozon.ru и labirint.ru.

Эшли Вэнс «Илон Маск: Tesla, SpaceX и дорога в будущее» — 400 страниц, суперобложка.
«Илон Маск: Никогда не сдамся». Сборник цитат. Составитель Камилл Ахметов — 200 страниц, малый формат.



МАЛЫЙ

ХОД

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Как и многие сектора российского финансового рынка, факторинг в целом продемонстрировал в прошлом году снижение оборота — почти на 10%. Таковы данные ежегодного исследования Ассоциации факторинговых компаний, информацию для которого предоставили все значимые участники — 19 крупнейших российских факторов, формирующих 86% факторингового рынка. В рамках этого исследования АФК по просьбе «Бизнес-журнала» дополнительно провела более глубокое изучение ситуации с факторингом в сегменте малого и среднего бизнеса (МСБ). Выяснилось, что самое большое снижение показателей произошло именно здесь: объем портфеля сократился на 34%, а количество клиентов — на 40%. Почему сегмент превратился в «болеуязвимую точку» рынка факторинга?

Объективную оценку трендов несколько затрудняет уход с факторингового рынка ряда крупных игроков, который произошел по разным причинам в 2015 году. Достаточно вспомнить хотя бы громкий прошлогодний отзыв лицензии у Пробизнесбанка, который на протяжении многих лет не только служил расчетным банком для немалого числа небольших компаний, но и обеспечивал фондирование крупного игрока — «Лайф Факторинга», который также фокусировался на работе с МСБ. До этого события, как заявляли представители «Лайф Факторинга», каждый третий новый клиент на рынке факторинга получал финансирование именно от их компании. Уход одного только этого игрока с рынка лишил доступа к услуге почти 400 активных МСБ-клиентов, а это без малого 15% от их нынешнего числа.

Тем не менее общая картина в сегменте факторинга для «малых и средних» просматривается вполне определенная. Уже с конца 2014 года российские факторы занялись ужесточением требований риск-менеджмента. Они стали чаще отказываться принимать на обслуживание тех клиентов и дебиторов, чья платежная дисциплина потенциально могла

Доступность такого финансового инструмента, как факторинг, для малого и среднего бизнеса в прошлом году снизилась почти на треть: спрос по-прежнему высок, но предложение сильно ограничено. Отечественные компании-факторы в кризисных условиях сосредоточились на крупных клиентах, чтобы минимизировать свои риски и издержки.

бы ухудшиться на фоне падения спроса на реализуемую ими продукцию. А таких отраслей у нас немало.

Аналитики АФК отмечают резкое снижение доступности услуг факторинга для небольших компаний в регионах. Наиболее драматичное сокращение числа МСБ-клиентов в портфелях факторов (свыше 70% за год) отмечено в Дальневосточном, Уральском и Сибирском федеральных округах. 61% клиентов (свыше 1,3 тыс. компаний) потеряли за год московские офисы факторов, что снизило долю столицы в совокупном портфеле рынка в сегменте МСБ с 55 до 44%. Рост портфеля в 2015 году был отмечен лишь в Приволжском (+12%) и Северо-Кавказском (+17%) федеральных округах.

Летом прошлого года в России изменились критерии отнесения компаний к малому и среднему бизнесу. Постановление правительства РФ¹ увеличило предельные значения выручки для субъектов МСБ в два раза: для микропредприятий — до 120 млн рублей, малых — до 800 млн, средних — до 2 млрд. Иными словами, *технически* количество малых и средних

1 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» (№702 от 13.07.2015).

Оборот российского факторинга

2015 год

1 845 / -10%
млрд руб.

15%

Факторинг в сегменте
малого и среднего
бизнеса

ОБОРОТ

282,5 МЛРД РУБ. / -30%

ПОРТФЕЛЬ

44,8 МЛРД РУБ. / -34%

КОЛИЧЕСТВО МСБ-КЛИЕНТОВ

2 660 / -40%

Источник: АФК

предприятий в стране выросло. Но это не помогло — даже формальным образом — отыграть падение в сегменте факторинга для МСБ. По оценкам факторов, по итогам года это дало им в среднем лишь 5–7% прироста портфеля. То есть без манипуляций с критериями отнесения снижение было бы еще более заметным.

Совершенно очевидно, что крупные компании представляются российским факторам в нынешней макроэкономической ситуации более понятными, прозрачными и устойчивыми. «Тенденция ухудшения качества портфелей у многих факторов, работающих в сегменте МСБ, очень заметна, — рассказывает генеральный директор Русской факторинговой компании Владимир Инякин. — Общий новостной фон таков, что потребительский спрос сокращается практически везде. Ряд наших постоянных клиентов, которые из года в год показывали рост выручки, с осени 2015-го стали снижать оборот. Повлияло на рынок и то, что крупные факторы еще в декабре 2014 года столкнулись с кризисом ликвидности и закрыли лимиты на многих клиентов».

О том, что факторинговые компании стали жестче подходить к оценке рисков и в ряде случаев предпочитают перестраховаться от потенциальных убытков, говорит и директор дирекции инновационного развития Национальной факторинговой компании Дарья Николаевская. По ее словам, факторы тщательно проанализировали свои портфели и стали избавляться от некачественных и высокорисковых активов. «С точки зрения показателей в прошлом году наш рынок сделал пару шагов назад в своем развитии», — отмечает генеральный директор факторинговой компании «ОФК-Менеджмент» Андрей Аршакуни. Он связывает это с ревизией подходов к рискам, к клиентам, к управлению и к контролю дебиторской задолженности, которую провели российские факторинговые компании. «Это обусловило снижение уровня конкуренции и упрощение продуктового предложения, — говорит экс-

перт. — Факторы отказались от комплексного факторинга в пользу банального замещения кредитного финансирования».

Основные изменения, произошедшие за последний год, опрошенные «Бизнес-журналом» участники рынка факторинга описывают следующим образом. Во-первых, значительное снижение предложения на рынке происходит не только из-за политики самих факторов, но и по причине сокращения финансирования со стороны банковского сектора. Сейчас часто говорят о наличии ажиотажного спроса на кредитные продукты со стороны компаний МСБ. Но по факту это лишь результат сокращения предложения. Для многих категорий предприятий заемное финансирование стало попросту недоступно. Во-вторых, многие факторы сузили свою специализацию за счет изменения модели оценки рисков. Сейчас для всех факторов наиболее лакомым кусочком являются поставщики сетевого ритейла; при этом многие стали выставлять также приоритеты по отраслям поставщиков. Однотипная реакция факторов на повышенные риски контрагентов выразилась в усилении конкуренции в низкорисковых сегментах, другие же ниши заметно сузились с точки зрения объемов получаемого фондирования.

Что касается отраслевой структуры, то в ней по-прежнему преобладают такие традиционные для факторинга отрасли, как оптовая торговля и обрабатывающее производство — 46% и 41% соответственно. Правда, по сравнению с предыдущими годами резко выросла доля неторгового сектора. Если в 2013 и 2014 годах на обрабатывающее производство приходилось 31% оборота рынка факторинга, то в 2015-м — уже 41%. При этом доля оптовой торговли снижается год от года — 62% в 2013-м, 58% в 2014-м, 46% в 2015-м. Сфера услуг стабильна и сохраняет все эти годы долю в 4–5%. Такая отраслевая динамика, считают в АФК, может свидетельствовать лишь о результативности программ поддержки факторинговых операций в неторговом секторе, которые реализует МСП Банк.

Рейтинг факторинговых компаний по объему операций в сегменте малого и среднего бизнеса в 2015 году

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	ОБОРОТ С КЛИЕНТАМИ МСБ, МЛН РУБ.	ДОЛЯ МСБ В ОБЩЕМ ОБОРОТЕ ФАКТОРА	ОБЪЕМ ФАКТОРИНГОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПО СДЕЛКАМ С МСБ, МЛН РУБ.	ДОЛЯ СДЕЛОК С МСБ В ПОРТФЕЛЕ
Промсвязьбанк	71 051	20%	7 131	15%
Металлинвестбанк	49 578	91%	4 874	93%
Альфа-Банк	44 667	28%	6 327	23%
ВТБ Факторинг	39 200	9%	14 279	14%
Национальная факторинговая компания	20 336	28%	3 468	29%
ЮниКредит Банк	14 024	43%	1 494	15%
Ситибанк	13 662	100%	1 469	100%
Русская факторинговая компания	8 661	96%	1 844	71%
ТрансКапиталБанк	7 259	32%	1 141	22%
Московский кредитный банк	4 097	8%	366	5%
СДМ-банк	2 831	48%	439	50%
Банк «Зенит»	2 285	30%	360	25%
ОФК-Менеджмент	1 491	41%	112	19%
«Кольцо Урала»	1 487	61%	455	96%
«Эконом-факторинг»	925	100%	511	100%
«Клевер»	440	45%	362	46%
Земкомбанк	346	21%	146	100%
Ижкомбанк	214	100%	75	100%
«Магnum факторинг»	1	100%	1	100%
Итого	282 554	53% (средний показатель)	44 854	54% (средний показатель)

Источник: АФК

При этом совокупный факторинговый портфель, сформированный клиентами МСБ на конец прошлого года, составил 44,5 млрд рублей (15% от совокупного портфеля всего рынка). За год он снизился на 34% (в 2014 году было 67,8 млрд рублей). Наибольший вклад в сокращение портфеля (помимо «Лайф Факторинга») внесли Московский кредитный банк (-89%), ЮниКредит Банк (-62%), Альфа-Банк (-30%) и «ВТБ Факторинг» (-26%). Из респондентов, принимавших участие в опросе АФК по итогам 2015 года, положительную динамику смогли продемонстрировать только факторинговая компания «Клевер» (рост портфеля МСБ на 93%), Металлинвестбанк (+34%), СДМ-Банк (+26%) и ТрансКапиталБанк (+13%).

Ятерка лидеров в сегменте МСБ менялась от квартала к кварталу. По итогам года в Топ-5 вошли Промсвязьбанк (25% оборота сегмента), Металлинвестбанк (18%), Альфа-Банк (16%), ВТБ Факторинг (14%) и Национальная факторинговая компания (7%). Доля остальных четырнадцати факторов-респондентов АФК в обороте рынка составила всего 20%.

Давать прогнозы на этот год участники рынка факторинга в большинстве своем оказались не готовы. Своим видением перспектив в сегменте МСБ с АФК поделились лишь 9 факторов — с диапазоном оценок развития своего бизнеса

от -15% до +60% по обороту (среднее — +20%) и от -15% до +40% по портфелю (среднее — +16%) по итогам 2016 года. При этом, как отметили в АФК, в 2015 году плановых показателей достигли 75% факторов. «Очевидно, что эти достижения не распространились на сегмент МСБ — ни в одном из кварталов 2015 года ожидания факторов не совпали с динамикой сегмента, — говорится в исследовании АФК. — Таким образом, представленные прогнозы на 2016 год имеют скорее сакрально-психологическую роль («Падать некуда — будем расти»), чем отражение реальных стратегий участников рынка в сегменте МСБ, где для управления фактором остался доступен, пожалуй, единственный компонент — уровень риска. Остальные компоненты находятся за пределами классического факторингового бизнеса и могут сложиться в любые конфигурации в течение текущего года».

Прогнозный показатель АФК оборота факторинга в сегменте МСБ по итогам 2016 года составляет 353,3 млрд рублей, что может оказаться почти на 25% выше прошлогоднего. Для сравнения: консенсус-прогноз по обороту рынка в целом составляет 1,89 трлн рублей (+3% к результатам 2015 года). При этом совокупный портфель в сегменте МСБ за этот год, по расчетам АФК, может увеличиться на 21% — до 54,7 млрд рублей.

БЖ

БЕГ НА МЕСТЕ ОБЩЕ- УКРЕПЛЯЮЩИЙ

Последние два года рынок межкорпоративных электронных закупок был похож на пассажира метро, который бежал вверх по эскалатору,двигающемуся вниз. Вниз его толкало снижение деловой и инвестиционной активности заказчиков, вынужденных под влиянием кризиса сокращать закупочные бюджеты. Двигаться вверх помогал приток на электронный рынок новых корпоративных заказчиков, которые должны в условиях кризиса искать дополнительные инструменты для снижения издержек.

ЗАКАЗЧИКИ НА ГОЛОДНОМ ПАЙКЕ

Проведенное рейтинговым агентством RAEX («Эксперт РА») исследование, базирующееся на анкетировании крупнейших компаний России, показало: подобные заказчики уже в 2014 году перешли к режиму экономии. Средний объем электронных закупок, проведенных компаниями, снизился в 2014-м на 19%. В то же время их количество выросло всего на 1,7%. Это привело к снижению средней стоимости одного договора, заключенного по результатам электронных закупок, на 20%. Сокращение стоимости «среднего чека» отмечается уже второй год подряд: заказчики начали экономить на закупках традиционной для них номенклатуры (закупают те же товарные позиции, но дешевле или в меньшем объеме).

Данные за 2015 год, скорее всего, подтвердят эту тенденцию. Андрей Бойко, коммерческий директор Центра электронных торгов В2В-Center, определяет тенденцию последнего года: «Это сильное со-

Рынок электронной торговли В2В остается одним из наиболее стабильных и динамичных в России. На фоне кризиса он избежал «жесткой посадки» и сумел накопить потенциал для роста. Но его будущее всецело зависит от действий государственного регулятора.

кращение количества крупных закупок. Зато пропорционально выросло число относительно небольших процедур, и в результате оборот торгов на нашей площадке растет».

Несмотря на снижение средних показателей активности заказчиков, рынок межкорпоративной электронной торговли в 2015 году продемонстрировал номинальный рост. Согласно данным анкетирования крупнейших операторов электронных торговых площадок (ЭТП), увеличение объема рынка электронной межкорпоративной торговли в рублях за год составило около 10%, в основном за счет сегмента регулируемых закупок компаний по 223-ФЗ («О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011). Результат скромный: если учесть показатели инфляции за тот же период, рынок стагнировал. Но сегодня в России осталось не так много рынков, которые в 2015 году могли похвастаться хотя бы номинальным ростом.

КРИЗИС КАК СТИМУЛ

Наиболее важным фактором, обусловившим подъем рынка, стал рост проникновения услуг ЭТП в сегменте корпоративных закупок, а также расширение клиентской базы площадок за счет привлечения новых заказчиков. По данным RAEX, в 2015 году доля крупнейших заказчиков, внедривших электронные закупки, увеличилась за год на 9 процентных пунктов и достигла 77,4%. Для сравнения: в 2014 году этот показатель поднялся всего на 6 п. п. Результат впечатляет, особенно если принимать



**ДМИТРИЙ
МИНДИЧ**

исполнительный директор проекта «ЭТП в России: кто есть кто» международного рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»)

во внимание, что «сливки» в этом сегменте были уже давно сняты. Почти все основные компании ресурсоемких отраслей, обеспечивающие львиную долю оборота рынка электронной торговли B2B, уже вовлечены в электронную торговлю в качестве заказчиков. Важно, что большинство крупнейших компаний, до сих пор не использующих электронные закупки, принадлежат частному капиталу — а это наиболее «трудные» и затратные клиенты для операторов ЭТП.

«Основная конкурентная борьба между операторами сейчас разворачивается не за тех клиентов, которые еще не внедрили электронные закупки, а за заказчиков, уже работающих на других площадках, — комментирует Антон Киценко, директор

департамента по работе с корпоративными клиентами Единой электронной торговой площадки. — Если говорить об отдельных отраслевых сегментах, то «незанятыми» остаются компании из отраслей, в которых практика использования электронных торгов в принципе не очень распространена».

Проникновение услуг ЭТП в сегменте закупок крупнейших корпоративных заказчиков также продолжило расти более быстрыми темпами, чем год назад. Доля закупок в электронной форме в общем объеме закупок в 2015 году в среднем увеличилась на 14,6% к показателю предыдущего года и впервые за все время наблюдений превысила 50%. Для сравнения: в относительно благополучном 2014-м этот показатель увеличился в среднем менее чем на 4%.

Стоит также отметить рост удельного веса наиболее сильно вовлеченных в электронную торговлю заказчиков, проводивших свыше 80% своих закупок в электронной форме (их доля за год выросла с 33 до 40%).

Еще одна хорошая новость: кризис пока никак не повлиял на предложение и уровень конкуренции на электронном межкорпоративном рынке. Средние оценки эффективности применения электронных закупок заказчиками практически не изменились по сравнению с результатами анкетирования 2014 года. Большинство заказчиков (38%) оценивают эффективность электронных закупок по отношению к традиционным «бумажным» процедурам в пределах 5–10%. В то же время ощутило выросла доля сверхуспешных заказчиков, оценивающих этот показатель в диапазоне 15–20 и более 20%.

По данным большинства опрошенных операторов ЭТП, кризис пока не привел к сколько-нибудь массовому оттоку поставщиков с рынка. «На электронном рынке B2B наблюдается прирост и заказчиков, и поставщиков, — говорит генеральный директор ООО «РТС-тендер» Виктор Степанов. — Для поставщиков это огромный, во многом не освоенный рынок сбыта, где можно легко найти своих клиентов и выйти на новый уровень ведения бизнеса. Кроме того, сегодня им доступны различные вспомогательные сервисы».

«В начале 2015 года поставщики стали меньше участвовать в закупках, опасаясь, что не смогут исполнить договор по расторганной цене, — рассказывает Дмитрий Пангин, генеральный директор АО «ОТС». — Но постепенно ситуация нормализовалась, интерес поставщиков к корпоративным закупкам снова значительно вырос. Прирост базы поставщиков у нас самый серьезный за несколько лет. Соответственно, повысилась конкуренция».

В целом развитие рынка опережает негативные тенденции, вызванные спадом инвестиционной и деловой активности компаний. Более того, ведущие операторы ЭТП успешно используют изменившуюся экономическую ситуацию для наращивания своей клиентской базы, что может дать серьезный толчок развитию рынка, как только российская экономика перейдет к росту.

КАК НЕ ЗАРЕГУЛИРОВАТЬ ДО СМЕРТИ

Тем не менее перспективы рынка неочевидны, поскольку определяются они не только экономическими факторами. Внесенный в прошлом году проект поправок в федеральный закон № 223-ФЗ, который регулирует закупки компаний с госучастием, предусматривает в том числе отбор операторов электронных площадок, которые в дальнейшем будут допущены к проведению закупок госкомпаний. Первоначально

Проникновение электронных закупок

Доля крупнейших заказчиков, внедривших электронные закупки



Источник: RAEX («Эксперт РА»)

Регулировать или нет?

Окажется ли ограничение числа ЭТП, допущенных к проведению торгов по 223-ФЗ, благотворным для развития рынка электронных закупок в целом?



Крупнейшие корпоративные заказчики в целом негативно относятся к попыткам государства регуляторно ограничить число ЭТП

Источник: RAEX («Эксперт РА»)

Лучшие ЭТП по уровню удовлетворенности корпоративных заказчиков качеством услуг в 2015 году

ПОЗИЦИЯ*	ЭТП	СРЕДНЕВЗВЕШЕННАЯ ОЦЕНКА РЕСПОНДЕНТОВ**	ДОЛЯ В ОБЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ ОЦЕНОК, %***	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ****
1 (2)	Группа площадок B2B-Center	9,2	21,3	2,0
2 (1)	Торговый портал «Фабрикант»	8,5	17,8	1,5
3 (4)	Единая электронная торговая площадка (Росэлторг)	7,7	13,6	1,0
4 (3)	Автоматизированная система торгов «Сбербанк-АСТ»	8,6	11,8	1,0
5 (6)	Группа площадок OTC.ru	8,7	11,2	1,0
6 (9)	ТЗС Электра	8,8	9,4	0,8
7 (-)	ЭТП ONLINECONTRACT	9	3,5	0,3
8 (7)	ООО «ТендерПро»	6,5	2,9	0,2
9 (8)	Аукционный конкурсный дом	5,6	2,9	0,2
10 (7)	Система электронных торгов (www.zakazrf.ru)	6,8	2,3	0,2
11 (-)	Биржа «Санкт-Петербург»	8,8	1,7	0,1
12 (-)	SETonline	7	1,1	0,1
13 (11)	ЭТП ГПБ	6	1,0	0,1

* В скобках приводится позиция в 2014 году.

** По результатам анкетирования заказчиков, имевших опыт сотрудничества с соответствующей ЭТП по десятибалльной шкале (1 балл — минимальная оценка, 10 баллов — максимальная оценка). Учитывались также оценки по результатам проведения тестовых закупок.

*** Респонденты могли поставить оценку любому количеству ЭТП, с которыми имели опыт сотрудничества.

**** Средневзвешенная оценка с учетом доли в общей численности оценок.

Источник: RAEX («Эксперт РА»), по данным анкетирования компаний

предполагалась открытая аккредитация для неограниченного числа операторов ЭТП. Однако впоследствии концепция реформы изменилась: по сообщениям СМИ, сегодня на повестке дня отбор ограниченного числа операторов, которые будут допущены к проведению регулируемых государством корпоративных закупок (в СМИ сообщалось о 3–5 или 7 операторах). Оценивать возможные последствия такой реформы пока рано, однако уже сегодня можно обозначить ряд важных характеристик рынка услуг ЭТП, которые определят, по каким сценариям будет происходить его переформатирование под влиянием изменений в госрегулировании.

Во-первых, этот рынок в сегменте закупок по 223-ФЗ отличается высокая концентрация. По данным Минэкономразвития, в декабре 2015 года закупки по 223-ФЗ проводили 162 электронные площадки. Однако львиная доля от общего объема регулируемых этим законом корпоративных закупок приходится на ограниченное число крупнейших ЭТП. Если рассматривать исключительно ЭТП, работающие на конкурентном рынке, то на одиннадцать крупнейших площадок по итогам 11 месяцев 2015 года, по нашим подсчетам, пришлось 67% объема электронных закупок по 223-ФЗ, а на мелкие независимые площадки и корпоративные ЭТП — всего треть. В связи с этим проблема наличия на рынке услуг ЭТП чрезмерного числа участников, которая является одним из аргументов в пользу проведения отбора операторов, представляется преувеличенной. Корпоративные заказчики самостоятельно, без вмешательства государства «отделили зерна от плевел».

Во-вторых, торги по 223-ФЗ обеспечивают большую часть оборота торгов на независимых ЭТП. В среднем закупки субъектов 223-ФЗ, согласно данным анкетирования операторов ЭТП, составляют примерно 61% оборота торгов, проводимых на главных независимых площадках. Подавляющее большинство крупных независимых операторов, за единичными исключениями, теряют 2/3 и более оборота в случае, если не пройдут отбор. Линейной зависимости между объемом проводимых на ЭТП торгов и доходами оператора нет, тем не менее это взаимосвязанные величины. Таким образом, отбор операторов для проведения торгов по 223-ФЗ повлечет не появление еще одного обособленного сегмента рынка электронной торговли, а переформатирование рынка услуг ЭТП в сегменте B2B в целом.

В-третьих, согласно результатам опроса RAEX, крупнейшие корпоративные заказчики заинтересованы в сохранении конкурентного рынка услуг ЭТП. Две трети респондентов уверены, что ограничение числа площадок, допущенных к проведению закупок по 223-ФЗ, не повлияет благотворно на рынок услуг ЭТП в целом.

Конкурентный рынок услуг ЭТП в сегменте B2B в России уже сложился, и его текущее состояние в целом устраивает корпоративных заказчиков. Его перспективы зависят от того, учтет ли регулятор в ходе проведения отбора операторов сложившийся расклад сил и позиции его основных участников, определившиеся к настоящему времени в результате конкурентной борьбы.

БЖ



УПРЯМЫЙ ПРЕМИУМ

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

В феврале большая немецкая тройка автопроизводителей достигла в России рекордных показателей продаж: Audi — 1 456 автомобилей (рост к февралю прошлого года — 15%), Mercedes-Benz — 2 657 (+28%), BMW — 2 718 (+47%). Причем в последнем случае решающим был вклад как раз нашего тестового автомобиля — BMW 7-й серии, флагмана модельного ряда баварцев. Это новое, шестое поколение культовой «семерки» появилось в нашей стране в конце 2015-го, но уже успело стать бестселлером (рост продаж с начала года составил 63%).

В 2014 году, по данным аналитического агентства «Автостат», премиальный сегмент в России не превышал доли в 7%. «Мы надеялись, что на уровень в 10% выйдем только к 2020 году, — отмечала, подводя итоги 2015-го, генеральный директор BMW Group в России Елена Смирнова. — Но приблизиться к этой отметке удалось уже в прошлом году». За минувшие январь и февраль доля премиум-сегмента еще увеличилась и достигла 11%.

Такой позитив в отдельно взятом сегменте, безусловно, требует толкования. Опрошенные «Бизнес-журналом» эксперты рынка говорят о том, что происходящее — отнюдь не локальный всплеск продаж, а долгосрочная тенденция, и называют целый ряд причин. При определенных маркетинговых уси-

Примета кризиса: российский авторынок в целом падает (на 35,7% в прошлом году), а продажи премиальных иномарок растут и в абсолютных, и в относительных цифрах. Феномен заслуживает внимания, поэтому на очередной бизнес-тест-драйв «Бизнес-журнал» взял не утилитарный коммерческий (как бывает обычно), а представительский автомобиль — лидера зимних продаж, седан класса «люкс» BMW 750Li xDrive 2016 модельного года.

лиях премиальным маркам сегодня удается конкурировать со средним ценовым сегментом. «Конечно, покупатель сейчас в основном стеснен в финансах и понимает, что на дворе кризис, — говорит главный редактор автомобильного портала Александр Хлынов. — Однако при выборе в определенной ценовой «вилке» он нередко отдает предпочтение бюджетному варианту из премиального сегмента, а не «нафаршированному» автомобилю из масс-маркета». К тому же производители премиальных марок придумывают все новые способы снижения цен. Главный, разумеется, — политика локализации,



Фото: Андрей Москаленко

отмечает автожурналист Алексей Граматчиков. Сборку в России уже ведут все те же BMW (под Калининградом) и Audi (под Калугой). Mercedes-Benz собирает в Нижнем Новгороде только свои легкие коммерческие автомобили, но в последнее время все чаще заявляет и о готовности запустить в России собственное производство легковых машин.

Традиционный «премиальный» потребитель тоже никуда не делся с рынка. Покупатели дорогих иномарок в большинстве своем держат накопления в валюте, говорит автоэксперт Михаил Шевельков. Между тем в автосалонах рублевое ценообразование отстает от фактической девальвации рубля. И это означает, что премиальный автомобиль можно купить за меньшее количество долларов, чем, скажем, в середине 2014 года: в валютном эквиваленте он обходится дешевле. И это оказывается хорошим стимулом.

Как считает представитель крупной дилерской сети Андрей Храмов, покупку премиального авто в кризис некоторые рассматривают как инвестицию — ведь цены даже на подобные подержанные машины в такой ситуации идут только вверх. По мнению автомобильного радиотележурналиста Олега Осипова, не стоит забывать и о том, что дилеры сейчас жестко ориентированы на выполнение плана продаж перед производителями и потому активно «сливают» машины со складов.



ВАСИЛИЙ МЕЛЬНИКОВ

ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ
КОММУНИКАЦИЯМ КОМПАНИИ
«BMW GROUP РОССИЯ»

Мы видим, что сильнее всего на процесс продаж новых автомобилей влияет правильное позиционирование и предложение. Играет свою роль даже доступность модели на складе — ведь спонтанные покупки совершаются и в автосалонах.

BMW в основном покупают те, кому наш бренд близок по духу. Но материальные факторы при выборе автомобиля также играют свою роль. В этом направлении мы тоже работаем — развиваем трейдин, предлагаем кредитные программы и программы по снижению стоимости обслуживания автомобиля.

«В нынешней ситуации, — замечает Осипов, — дилерам, особенно региональным, небольшим, часто приходится вовсе отказываться от «железной» маржи (дохода, получаемого непосредственно от продажи автомобиля) и довольствоваться комиссией за страховку и доходом от продажи мелочовки — ковриков, брызговики и т. д. Не будешь «двигаться по цене» — не продашь».

Помимо всего прочего, премиальные марки благодаря изначально большей марже в цене автомобиля имеют больший маневр по части специальных акций, условий кредитования, лизинга и т. д. И уж точно редко какой из массовых брендов позволит себе в целях продвижения предложить рынку специальные ограниченные серии той или иной модели. Этим путем как раз пошли в BMW: в поддержку старта продаж флагманской «семерки» баварцы представили миру сразу две эксклюзивные версии — Solitaire Edition и Master Class Edition (они стали результатом усилий фирменного ателье BMW Individual).

Пора наконец посмотреть, чем так хорош BMW 750Li xDrive. Первая реакция при знакомстве с тестовым образцом — «Какой же он большой!». На тест-драйв «Бизнес-журналу» достался автомобиль с удлинненным кузовом — 5 238 мм. Добавленные 14 см почти целиком оказались в распоряжении пассажиров второго ряда. Точнее — VIP-ложи в исполнении Executive Lounge. Здесь просто лимузинный простор: можно спокойно сидеть, закинув ногу на ногу. Переднее пассажирское сиденье при необходимости нажатием одной кнопки складывается и может послужить удобной подставкой под ноги. Ощущение, что сидишь на «троне», возникает еще и оттого, что доступны все мыслимые регулировки спинки (вплоть до угла в 42,5 градуса) и сиденья заднего кресла. Разумеется, здесь также имеется полный набор люксовых опций: к услугам обоих пассажиров заднего ряда восьмимассажный массаж, раскладной столик, шторки на окнах, огромные мультимедийные экраны с тачскрином на тыльной стороне передних подголовников. Разделяет кресла широкий многофункциональный подлокотник, в который встроен 7-дюймовый сенсорный планшет. С его помощью пассажиры самостоятельно управляют климатом и программами массажа, регулируют кресла и яркость фоновой подсветки. (Кстати, самая потрясающая дополнительная опция — Sky Lounge LED Roof Panorama — панорамная крыша с возможностью проекции шести вариаций звездного неба.) Сервисными функциями планшет на платформе Android не ограничивается, позволяя выходить в интернет, выводить картинку с камер.

Как ни уютно на втором ряду, но все же надо перебраться за руль. Местами новая «семерка» и тут напоминает «передвижную» выставку Hi-Tech. Автомобиль буквально напичкан всевозможными электронными системами и приборами, повышающими комфорт, уровень безопасности и экологичности.

Даже смарт-ключ — не простое устройство для открывания дверей, а настоящий гаджет с сенсорным экраном. С его помощью можно удаленно посмотреть запас топлива, проверить, закрыты ли двери, включить-выключить свет или задать в салоне необходимую температуру. А скоро с помощью ключа можно будет активировать систему автоматической парковки Remote Control Parking, чтобы автомобиль автономно, без водителя заехал в гараж или припарковался (системой скоро будут оборудовать серийные автомобили). В салоне ключ заряжается от беспроводного индуктивного

зарядного устройства (Wireless), от которого также может «подпитываться» смартфон или планшет.

«Автопилот» в BMW 7-й серии практически работает и сейчас. В пробках достаточно просто держать руку на руле. Все остальное автомобиль будет делать сам. Система адаптивного круиз-контроля следит за дистанцией впереди и сзади, «держит» машину в полосе, останавливается и трогается вместе с потоком.

К ноу-хау баварцев можно отнести и «волшебный» дисплей мультимедийного комплекса iDrive, которым водитель теперь может управлять жестами, не прикасаясь к экрану. Покрутил пальцами перед монитором — и пожалуйста: убрал-прибавил громкость музыки.

«Гаджетизация» затронула и святая святых всех «бумеров» — драйв. В «семерке» появился совершенно новый адаптивный режим подвески. С помощью передней камеры и GPS-приемника автомобиль получает информацию о качестве дорожного покрытия и соответствующим образом настраивает управляемые амортизаторы и активные стабилизаторы. Это позволяет автомобилю прямо во время движения подстраиваться под дорожные условия или манеру вождения владельца, сводя к минимуму возможность даже самого незначительного отклонения от траектории. А способность задних колес подруливать на 3 градуса делает машину еще более устойчивой на дороге: войти в крутой поворот можно практически на любой скорости.

Двухтонный автомобиль с «табуном из 450 лошадей» под капотом играючи разгоняется до сотни километров в час за 4,5 секунды. Если не увлекаться, то расход топлива можно держать в пределах 11–12 литров, заявленных производителем.

Предусмотрена в новой «семерке» и регулировка дорожного просвета. Его можно увеличить нажатием кнопки на 20 мм — например, при движении по неровной дороге или при въезде в гараж по крутому пандусу.

Теперь-то понятно, почему BMW поставила этот носитель инноваций во главе своей модельной линейки. С таким набором передовых технологий у нового BMW 7-й серии есть все шансы занять лидирующие позиции в своем классе во всем, что касается динамики движения, комфорта пассажиров и систем помощи водителю.

БЖ

BMW 7 SERIES

- BMW 750i xDrive
- BMW 750Li xDrive

ДВИГАТЕЛЬ:	V8 с технологией BMW TwinPower Turbo	
ДЛИНА:	● 098 мм	● 5238 мм
ШИРИНА:	1902 мм	
ВЫСОТА:	● 1467 мм	● 1479 мм
РАБОЧИЙ ОБЪЕМ:	4 395 см ³	
ТРАНСМИССИЯ:	8-ступенчатая Steptronic	
МАКСИМАЛЬНАЯ СКОРОСТЬ:	250 км/ч	
ДОРОЖНОЙ ПРОСВЕТ:	135 мм	
ДИАМЕТР РАЗВОРОТА:	12,5 — 12,9 м	
ОБЪЕМ ТОПЛИВНОГО БАКА:	78 л	
ОБЪЕМ БАГАЖНИКА:	515 л	
МИНИМАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ:	5 490 000 рублей	

САНКЦИИ — ВСЕРЬЁЗ

*Незачем рассчитывать
на милость
победителей*

Первые же разговоры о нынешней волне санкций Соединенных Государств Америки¹ (и тех, кто им по разным причинам подчиняется) против Российской Федерации включали обязательную оговорку: санкции налагаются за плохое (по мнению американских политиков) поведение русских и будут сняты, как только поведение исправится. Со временем даже уточнили: санкции снимут после исполнения минских соглашений. Впрочем, Европейский парламент поправил: вот когда эти странные русские еще и Крым вернут Украине — тогда и подумаем, стоит ли прощать. Но уже после этого заявления министр иностранных дел Соединенных Государств Америки (а им морально подчинено явное большинство депутатов Европарламента) подтвердил: как только сбудется все намеченное в Минске — начнем отменять санкции.

Не буду вдаваться в политические тонкости. Но кое-что все-таки следует иметь в виду для оценки возможного срока исполнения обещанного. Обязательства в Минске брали на себя Киев и Донецк

с Луганском, а Москва и Брюссель только удерживали представителей двух воюющих сторон за одним столом, так что возлагать на нас ответственность за соблюдение чужих обещаний вряд ли возможно. Крым и подавно не вернется на Украину, насколько это зависит от желания его жителей. Но главное — в мировой практике никто никогда не гарантировал, что санкция, введенная по какому бы то ни было поводу, снимется немедленно после исчезновения самого повода.

Например, в 1974 году член палаты представителей Вэник и сенатор Джексон добились включения в закон об очередном годовом бюджете Соединенных Государств Америки поправки, запрещающей предоставлять режим наибольшего благоприятствования в торговле, государственные кредиты или государственные гарантии частных кредитов странам, нарушающим право своих граждан на эмиграцию или другие права человека, а также обязующей накладывать дискриминационные пошлины на импорт из таких стран. В момент принятия она касалась СССР, Китая, Вьетнама и Албании. В СССР ограничения эмиграции официально отменены еще в 1987-м, но поправка сохранилась. Ее отменили в отношении РФ и Молдавии только 21 ноября 2012 года, причем в том же законе ввели персональные санкции против лиц, причастных, по мнению Уильяма Феликсовича Браудера, к смерти его российского аудитора Сергея Леонидовича Магнитского. Ранее поправку отменили для Киргизии и Грузии в 2000-м, Армении — в 2004-м, Украины — в 2005-м. Другие республики СНГ все еще находятся под ее действием.



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

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

Сходные примеры можно приводить и по многим иным видам санкций. Их долговечность — скорее общепринятая традиция, нежели редкое исключение. Причина очевидна. Санкции резко меняют положение в экономике не только стран, оказавшихся их мишенями, но и стран, использующих столь мощное оружие. Под изменения подстраиваются все звенья хозяйства. Причем в странах, применивших санкции, возможностей подстройки больше: ведь их обычно используют сильные против слабых. Поэтому довольно скоро в этих странах становится куда меньше несущих ущерб от решения своих властей, нежели пользующихся последствиями решения к собственной выгоде. Они-то и формируют общественную атмосферу, способствующую сохранению санкций. Даже когда первопричина их введения давно забыта — проще придумать новую, чем вновь перестраивать собственное хозяйство, рискуя утратить ставший уже привычным способ извлечения дохода.

Более того, и в случаях, когда дальнейший ход развития сделал санкции убыточными для государства, их установившего, там все равно найдутся конкретные хозяйствующие субъекты, извлекающие из них прибыль — пусть и ценой несоразмерного убытка для прочих. И они как раз благодаря своим доходам могут убедительно добиваться сохранения существующей политики. Так, нынешнее давление на РФ уже катастрофически убыточно для ЕС — но именно поэтому выгодно для США, ибо сильный ЕС может заменить США на многих ключевых направлениях мировой экономики, а посему США извлекают из нынешней слабости ЕС столь значительную прибыль, что могут употребить заметную ее долю на убеждение общественного мнения ЕС (не говоря уж о тамошних чиновниках и политиках) в надобности продления санкций.

Заинтересованность США в ослаблении ЕС — долгосрочная. Она может исчезнуть только в ходе столь обширных изменений общемировой структуры экономики, что на их фоне нынешние санкции против РФ утратят всякое значение: все преобразования, нужные нам для их преодоления, станут лишь скромной частью преобразований, нужных для успешной деятельности в новых условиях. Поэтому мы можем всерьез и надолго заняться реорганизацией всего отечественного хозяйства и международных связей в расчете на неизбежность новых продлений западных санкций: даже если их скоропостижно отменят, то лишь вследствие появления такой конфигурации мира, где все сделанные нами перемены будут востребованы и затраты на них окупятся сполна.

Отчего же официальные лица США и ЕС то и дело уверяют нас и весь мир в отмене санкций сразу после исполнения нами нескольких формально несложных — хотя и заведомо неосуществимых при нынешнем направлении общественного мнения РФ — условий? Неужто лишь ради того, чтобы таким способом повернуть наше общественное мнение в направлении подчинения внешнему давлению или даже восприятия этого давления как благонамеренного обучения русских медведей благопристойному поведению среди людей?

Полагаю, главная цель утешительных обещаний куда хитрее. Надежда на кратковременность натиска стратегического конкурента — мощный усилитель эффективности натиска.

Пока мы уповаем на скорое восстановление досанкционной структуры внешних связей, формирование новой хозяйственной системы представляется ненужным: ведь надобность

в ней может в любой момент отпасть — и все усилия ради ее создания окажутся вроде напрасны. Все кажется: немного потерпим — зато не выбросим на ветер такие деньги, что на их фоне текущие убытки от санкций выглядят мелочью. Но из этих мелочей за два года действия все ужесточающихся мер принуждения нас к подчинению уже сложились потери куда большей суммы, нежели понадобилась бы для радикального реформирования.

Вдобавок замыкание большинства производственных цепочек внутри единых экономических границ (так называемое импортозамещение) формирует среду, благоприятную для самостоятельных разработок и даже для научных исследований, обеспечивающих разработки: чем разнообразнее

В мировой практике никто никогда не гарантировал, что санкции, введенные по какому бы то ни было поводу, снимутся немедленно после исчезновения самого повода. Их долговечность — скорее общепринятая традиция, нежели редкое исключение

уже существующее легкодоступное производство, тем проще найти все нужное для создания нового. Правда, разработки, не говоря уж об исследованиях, рентабельны только при достаточном (в наших нынешних условиях — не менее 200 миллионов человек) населении общего рынка. Но поиск новых партнеров — столь очевидная экономическая потребность, что даже при отсутствии санкций надлежит не замыкаться в уже сложившейся системе связей. Сложившаяся же среда, способствующая нововведениям, легко окупит все затраты на ее построение. И санкции тут — лишь повод для действий, необходимость которых не отрицают даже те деятели экономического блока правительства, кто пальцем о палец не ударил ради исполнения этой своей служебной обязанности.

С позднегорбачевских времен и до самого начала украинской катастрофы, послужившей поводом к нынешней санкционной лихорадке, производственные цепочки, созданные в советскую эпоху, методично разрывались, чтобы их звенья включились в зарубежный хозяйственный механизм. План возрождения производственной самостоятельности РФ, представленный в 2013 году отделением экономики РАН, стал для экономического блока правительства и его ультралиберальных консультантов поводом к попытке полностью уничтожить академическую науку. Санкции сделали задачу, поставленную РАН, очевидной и безотлагательной. Уверения в скором прекращении санкций — инструмент отвлечения общества от решения этой жизненно необходимой задачи.

Вероятно, что-то из вновь созданного и впрямь окажется неконкурентоспособным. Но если уповать на милость победителей — неконкурентоспособной окажется вся страна.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ И ТЕМАТИЧЕСКИЕ ВЫПУСКИ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА»

№ 5, МАЙ 2016 ГОДА

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ВЫПУСК «ВНУТРЕННИЙ И ВЪЕЗДНОЙ ТУРИЗМ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ»

Импортозамещение в сфере туризма идет в России рекордными темпами: из-за девальвации рубля и запрета полетов по наиболее массовым направлениям зарубежного отдыха (Египет и Турция) выездной турпоток за год снизился более чем на 40%. Россияне активно осваивают внутренние направления, а слабый рубль делает особенно привлекательными туры в Россию для иностранцев. В выигрыше, разумеется, операторы внутреннего туризма, сервисные компании, владельцы туристической инфраструктуры. Вот только готовы ли они справиться с возросшими объемами?

№ 6, ИЮНЬ 2016 ГОДА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК «ИНФРАСТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ»

В 2000-е годы благоприятная мировая конъюнктура цен на энергоносители позволила России создать и обеспечить ресурсами систему поддержки малого и среднего предпринимательства и сформировать институты инновационного развития. Сейчас созданная в благополучные годы система проходит через испытание экономическим кризисом: госфинансирование сокращается, власти все чаще поднимают вопрос об эффективности созданных механизмов. Каковы лучшие практики и проблемные зоны в работе поддерживающей инфраструктуры?

№ 9, СЕНТЯБРЬ 2016 ГОДА

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ВЫПУСК «БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ»

Нынешний экономический кризис значительно сократил ряды потенциальных слушателей бизнес-школ в России, хотя в большинстве развитых стран неурядицы в экономике, напротив, стимулируют спрос на дипломы MBA, поскольку менеджеры и предприниматели начинают чувствовать острую потребность в знаниях, чтобы что-то поменять в своих компаниях. Почему в России степень MBA никогда не была «знаком качества» управленца? Каковы болевые точки современного бизнес-образования? Постараемся дать ответ — в том числе и с помощью очередного рейтинга «Топ-20 программ MBA», который будет опубликован в сентябре.



ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В ТЕМАТИЧЕСКИХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ ВЫПУСКАХ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА» ПРОСЬБА ОБРАЩАТЬСЯ ПО АДРЕСУ ADV@B-MAG.RU

БИЗНЕС журнал



Все способы подписки
на печатную и цифровую версии
журнала

16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012
РЕКЛАМА



b-mag.ru/go