

#5 (230) 2015

WWW.B-MAG.RU

БИЗНЕС журнал

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

ISSN 1819-267X



16+

КОСМОС 44 и частная лавочка

Перспективы негосударственной космонавтики



ПОСЛАНЦЫ СЛАНЦА

Почему рынок углеводородов никогда не будет прежним с.14

СПАСЕНИЕ УЛЕТАЮЩИХ

Как казанская фирма «МВЕН» спасает самолеты с.24

ВСЁ ОБРАЗУЕТСЯ

Как сервисы онлайн-обучения монетизируют знания с.28



22 мая, Тула

Национальная премия «Бизнес-Успех»

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

Пройдите электронную регистрацию
для бесплатного участия в деловой программе до 22 мая
премиябизнесуспех.рф

Информационный
партнер

БИЗНЕС
журнал



0+

СТРАТЕГИЯ И ГОРШОК



ДМИТРИЙ
ДЕНИСОВ

Бывший министр финансов Алексей Кудрин, уже около четырех лет ожидающий своего часа на «скамейке запасных», похоже, единственный человек в государстве, которого Владимир Путин удостоивает в прямом эфире дискуссии по поводу экономического курса. Уже второй год подряд Кудрин приходит на прямую линию с президентом РФ и на разные лады задает один и тот же по сути вопрос: «Старая модель развития экономики страны изжила себя, а какова же новая?» (Явно намекая, что сам-то хорошо понимает, какой она должна быть.) Кудрин позиционирует себя как проводник идей жесткой экономии и восстановления темпов роста пусть даже ценой сдачи определенных завоеваний в социальной сфере. И настойчивая «засветка» его на федеральных каналах говорит о том, что в одном из возможных сценариев будущего «глубокий эконом» Алексей Кудрин и его команда могут быть все-таки призваны на эту неблагодарную работу.

Пока же президент фамильярничает с бывшим соратником, называя то «почти другом», то «сачком» (за то что ушел из правительства), и раз за разом «срезает». Во время недавней прямой линии, например, — словами о том, что раз они оба имеют отношение к «Стратегии 2020» и вместе что-то не предусмотрели по части экономического развития страны, то и вина, стало быть, совместная.

Между тем вся эта местами забавная игра в полемику не должна отвлекать нас от прискорбного факта: полноценной долгосрочной стратегии развития у России действительно нет; есть только возвышенные декларации про обеспечение высокого уровня доходов и качества жизни россиян, оторванные от экономических реалий. Напомню предысторию вопроса. В благополучные 2006–2007 годы по распоряжению президента была разработана Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 года. Утвердили ее в ноябре 2008-го — как раз в то самое время, когда мировой экономический кризис только-только докатился до нашей страны. Тогда распоряжением Путина, бывшего уже в ранге премьера, всем органам исполнительной власти было предписано руководствоваться положениями этой концепции при разработке программных документов и планов. Между

тем все исходные условия и макроэкономические показатели, на которых базировались расчеты, из-за кризиса уже в момент подписания распоряжения оказались неактуальны. Поэтому не сбылось у нас того, что мы стратегически напланировали себе на первый этап, который был рассчитан до 2012 года: вместо роста ВВП на 37–38% за пять лет получили 9,3% (в постоянных ценах 2008-го), вместо увеличения производительности труда на 40–41% — лишь 10,8%. Даже святая цель — повышение за пятилетку уровня реальных располагаемых доходов населения на 53–54% — достигнута не была: получилось лишь на 17,4%. Оснований полагать, что до 2020-го исправимся и наверстаем, нет.

В 2010–2011 годах, опять-таки по поручению Владимира Путина, была затеяна большая работа, которую координировали НИУ ВШЭ и РАНХиГС и в которую вовлекли почти тысячу экономистов. Ее результатом стала новая концепция — обширный документ, получивший название «Стратегия 2020» и предлагавший довольно логичный комплекс реформ, направленных в том числе и на разгосударствление экономики. Стратегию пообсуждали, в общем похвалили и... положили под сукно. Целиком она, как оказалось, никого не устраивала, а вот «на цитаты» ее растащили: пригодилась для «точечных» преобразований.

Однако формально мы сейчас все еще живем согласно прежней, мертворожденной концепции, базирующейся на экономических представлениях 2007 года. А отдельные ведомства до сих пор «рисуют» планы в соответствии с ней и ссылаются на нее в своих документах.

Так что упоминание «Стратегии 2020» во время прямой линии прозвучало даже несколько курьезно, поскольку официально ее вроде как и не существует, а ее реализацией никто не занимается. Стало быть, и винить кого бы то ни было в том, что в ней что-то не продумано, не имеет смысла. Что до Алексея Кудрина, то он вполне мог ответить на полемический выпад президента словами хозяйки из анекдота, которую соседка ругает за то, что та испортила взятый взаймы горшок: «Во-первых, я горшок не брала, во-вторых, он уже был треснутый, в-третьих, я вернула его целым». Собственно говоря, примерно так он и ответил.

БЖ

Содержание

ОБЛАКО МНЕНИЙ

8 КРИТИЧЕСКИЙ МОМЕНТ

Весеннее обострение критичности и самокритичности: минувший месяц в ключевых темах и высказываниях.

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

ТЭК

14 ВОСХОД СЛАНЦА

Сланцевая революция в газовой и нефтедобыче США, которую российские топ-менеджеры еще совсем недавно называли «не более чем пиар-компанией», сформировала новую реальность



и перекроила энергетическую карту мира. Впору пересматривать всю стратегию развития российского ТЭК.

ИМПОРТО-ЗАМЕЩЕНИЕ

20 ЖИВОЕ БИО

Производственное объединение «Сиббиофарм» — одно из немногих биотехнологических предприятий в России, которым удалось сохранить специализацию, несмотря на развал отрасли. Компания, заточенная под агробизнес, смогла выжить за счет переориентации на экспорт. Сейчас ей выпал шанс утвердиться и на домашнем рынке.



ДЕЛО

24 СПАСЕНИЕ УЛетаЮЩИХ

В начале 1990-х основатели казанской компании «МВЕН» сконструировали и испытали на себе парашютную спасательную систему для легких самолетов. Сегодня они продают ее в де-



сятки стран мира, но в России их рынок очень ограничен из-за слабого развития малой авиации.

ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКА

28 ПРОДОЛЖИТЬ СЕССИЮ?

В России, как и в остальном мире, — бум образовательных онлайн-проектов. Однако в стране с долгой традицией всеобщего и бесплатного образования возникают естественные трудности с их монетизацией. Как на практике решают эту проблему основатели таких российских «онлайн-университетов», как Uniweb, Skyeng, «Нетология» и LinguaLeo?



СТАРТАП-КЛУБ

34 ОТ БИНТА!

Основатель компании «Наполи» Иван Афанасов разработал и запатентовал инновационный перевязочный материал для лечения тяжелых ожогов и ран. Он не требует регулярной замены повязки, а просто расщипывается на коже за несколько дней. Компания рассчитывает пройти точку безубыточности меньше чем за год — а заодно развеять миф о том, что медицинские стартапы дороги и тяжелы на подъем.



38 НА СВЯЗИ

Большинство стартаперов, которые подолгу тайне вынашивают идею бизнеса, так никогда и не приступят к ее реализации. О том, почему стартапер должен громко заявлять о своем проекте всему миру, не особо опасаясь, что идею украдут, — в колонке бизнес-коуча и мастера нетворкинга Гила Петерсила.



ЧАСТНАЯ КОСМОНАВТИКА

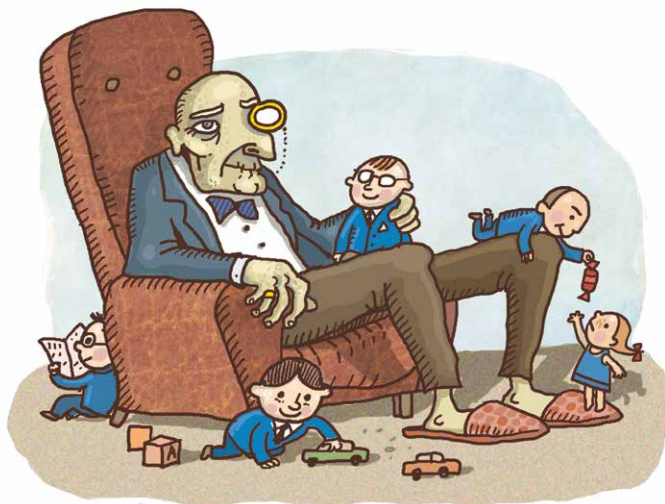
44 ПРИОТКРЫТЫЙ КОСМОС

Почему российскую ракету-носитель «Ангара» строят, потратив 160 млрд рублей, уже двадцать первый год, а частная американская Falcon, на которую ушло менее \$1,5 млрд, полетела уже на шестой? Какковы перспективы российской негосударственной космонавтики в свете идущей сейчас реформы российского ракетно-космического комплекса?



Автор обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» — Андрей Ирбит, художник и дизайнер.





ЛЕКТОРИЙ

40 ОПЕРАЦИЯ «ПРЕЕМНИК»
Закаленные предприниматели, построившие успешные средние и крупные компании, в последнее время вдруг массово засобирались на покой. Как доверить свой бизнес наемному менеджменту и жить спокойно — рассказывает в очередной открытой лекции профессор Александра Кочеткова.

РЕЙТИНГ

50 ЧЕМПИОНЫ ПИАРА
Взаимодействие со СМИ — один из наиболее напряженных участков работы для корпоративного мира. Как компании обеспечивают себе плотное присутствие в медиаполе, и кто преуспевает в этом больше остальных — в совместном рейтинге «Бизнес-журнала» и сервиса Pressfeed.

МЕНЕДЖМЕНТ

54 МИССИЯ ВЫПОЛНИМА
Для любой компании нет большего стресса, чем тот, что возни-

кает при необходимости реализовать важный разовый проект. Вся ее организационная матрица, созданная для поддержки стандартных, повторяющихся бизнес-процессов, восстает против «чрезвычайщины». Аврала, срыва графиков и перерасхода бюджета поможет избежать проектный менеджмент.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

60 ВВП ПО ППС
Отставание России от США по производительности труда существует, но оно не столь велико, как рисует официальная статистика. Почему — объясняет в своей колонке «знаток» Анатолий Вассерман.

НЕДВИЖИМОСТЬ

62 ИНВЕСТИЦИИ В КВАДРАТЕ
Работает ли в нынешний кризис такой инструмент сохранения и преумножения средств, как инвестиции в жилую недвижимость? Как установил «Бизнес-журнал», примерно в половине крупных российских городов рост стоимости жилых квадратных метров пока обгоняет банковские вклады.

ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

66*

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

ИТ

ПРИБЫЛЬ ИЗ ЗЕТТАБАЙТОВ
Человечество прекрасно освоило науку сбора и хранения информации в цифровом виде. Однако по-настоящему мы только учимся правильно распоряжаться накопленными массивами. Какую реальную пользу могут принести бизнесу инструменты работы с «большими данными»?

кредитования реального сектора лизинг становится наиболее доступным финансовым инструментом для обновления корпоративных автопарков. Еще одна примета времени: автолизингом сегодня стали пользоваться не только компании, но и физические лица.

АВТОДЕЛО

МАЛЬЧИК НА ПОСЫЛКАХ
«Бизнес-журнал» отправил фургон Mercedes-Benz Vito на однодневный бизнес-тест-драйв в службу экспресс-доставки посылок и грузов и посмотрел, что из этого вышло.

ФИНАНСЫ

В ПАРК!
В условиях нынешнего дефицита банковского



www.QuickDoc.RU
онлайн конструктор договоров

СОЗДАЙ
СВОЙ ИДЕАЛЬНЫЙ
ДОГОВОР!

ВСЬ МАЙ
СКИДКА
50%
для читателей
Бизнес-журнала
по промокоду: DOCSALE
на quickdoc.ru/promo-bj

ВСЕ МАТЕРИАЛЫ
НОМЕРА ДОСТУПНЫ
НА НАШЕМ САЙТЕ



[www.b-mag.ru/
themes/bm-5-2015/](http://www.b-mag.ru/themes/bm-5-2015/)

Учредитель и издатель: ЗАО «Бизнес журнал»

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

Генеральный директор: Юрий Калашнов

Директор по рекламе: Наталья Дергаченко

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

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

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

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

Главный редактор: Дмитрий Денисов

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

Литературные редакторы:
Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштейн, Татьяна Шакирова

В номере использованы фотографии TACC,
Dreamstime.com, iStockPhoto



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

Подписной индекс — 82414

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

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

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

Для лиц старше 16 лет / Цена свободная

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

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



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

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ЗАО «Бизнес журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ 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	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симяхин	ООО «Аллея»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Алтайский край*	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Краснодарский край	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «НьюМэн»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край*	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Ставропольский край	Бизнес-журнал. Ставропольский край	ПИ № ТУ 26 — 00565 от 02.04.2015	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Белгородская область*	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Иркутская область*	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «РЕГИОН-ПРЕСС»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Орловская область*	Бизнес-журнал. Орел	ПИ № ТУ 57 — 00281 от 23.03.2015	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Евгений Мануйлов	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область*	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Виктория Аввакумова	ООО «Тренд-Сеттер»	Тюмень, ул. Максима Горького, 76
■ Ханты-Мансийский АО — Югра*	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киртбая, 20

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

** — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

СБЕРБАНК ПОДДЕРЖИТ ПОСЕВНУЮ

Сбербанк активно наращивает объемы кредитования сельхозпроизводителей. Одним из основных приоритетов этого года является финансирование сезонно-полевых работ. Если в начале марта текущего года объем кредитов на посевную находился на уровне прошлого года, то по итогам 2015-го Сбербанк планирует увеличить финансирование отрасли на 20%. Этому способствует крупнейшая в России разветвленная сеть филиалов банка. Представительства Сбербанка активно взаимодействуют на местах с представителями органов исполнительной власти в области сельского хозяйства по вопросам государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей. Региональные представительства банка регулярно проводят специализированные конференции, на которых рассказывают о широких возможностях кредитования под самые разные виды залогов, от техники до будущего урожая, и субсидиях со стороны государства, которые позволяют снизить реальную процентную ставку по кредиту.

На текущий момент наиболее активно кредитующим регионом стал Юг России, где посевная практически началась. В Ставропольском крае, например, с начала года было выдано кредитов на 1,2 млрд руб., что примерно в 4 раза больше, чем за аналогичный период прошлого года. В Краснодарском крае объем выданных средств составил 718 млн руб., этот показатель более чем вдвое превысил прошлогодние цифры, в Воронеже было выдано кредитов на 3,7 млрд руб., тогда как в прошлом году всего на 2,4 млрд руб.

Сбербанк не только предлагает проверенные временем продукты, но и внедряет новые виды кредитов. Например, в начале марта был запущен продукт «Растениеводство: кредитование сельхозпроизводителей на проведение сезонно-полевых работ». Это целевой кредит, который предоставляет возможность получить кредитные средства как до, так и после проведения посевных работ. В числе возможных целей кредитования — закупка семян, средств защиты растений, удобрений, горюче-смазочных материалов, материалов для ремонта сельскохозяйственной техники, уплата страховых взносов при страховании урожая и приобретение электроэнергии, используемой для орошения. Основное преимущество данного продукта — кредитование осуществляется под различные виды обеспечения, в том числе и залог будущего урожая. Такая схема может быть очень привлекательной для компаний. Также Сбербанк кредитует аграриев и по классическим схемам — под залог имущества и техники.

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ СТАВКИ И ГОСПОДДЕРЖКА

Ставки и условия Сбербанка по кредитам для сельхозпроизводителей одни из самых привлекательных сегодня. Дополнительная поддержка аграриев со стороны государства позволяет

Сбербанк наращивает объемы кредитования аграриев, поддерживая отрасль вместе с Минсельхозом России. Причем Сбербанк не только корректирует условия проверенных временем продуктов с учетом текущих реалий, но и предлагает новые виды кредитов.

снизить конечную стоимость заемных средств еще значительно. С 27 января федеральное правительство увеличило ставки субсидирования по кредитам на 2015 год на оборотные средства приблизительно на 9% годовых*. Таким образом, размер субсидии по краткосрочным кредитам от федеральных властей составляет теперь 14,68% годовых. Дополнительную поддержку оказывают региональные власти, размер местных субсидий варьируется от 1,65-2,75% годовых. Используя такие преимущества и получив, например, кредит по ставке 19-22% годовых, фактически аграрий заплатит 4-7% годовых. Размер субсидии по инвестиционным, более долгосрочным кредитам свыше года, равен ставке рефинансирования, то есть 8,25% годовых. Причем Минсельхоз России увеличивает объем поддержки из федерального бюджета, и в этом году намерен выделить на субсидии в 2,6 раза больший объем средств, чем в прошлом.

Получить помощь от государства гораздо проще, чем может показаться. Например, чтобы оформить краткосрочный кредит на пополнение оборотных средств, клиенту достаточно подтвердить, что основным видом деятельности предприятия является производство или переработка сельскохозяйственной продукции. Кроме того, чтобы получать от государства компенсацию процентов, нужно подтвердить, что полученный в банке кредит идет целевым образом на пополнение оборотных средств, например, на покупку семян, удобрений, ГСМ, приобретение кормов для животноводства или сырья для переработки и т.д. Программа поддержки действует на всей территории России.

БЫСТРЫЙ КРЕДИТ

Сбербанк готов не только проконсультировать клиента по собственным продуктам, но и рассказать о том, как получить господдержку. Банк, как один из ключевых кредиторов отрасли, активно взаимодействует с Министерством сельского хозяйства РФ. Банк внимательно следит за тем, чтобы выданные аграриям кредиты синхронизировались с мерами господдержки. А так как специалисты банка имеют многолетний опыт работы с представителями сельскохозяйственной отрасли, банк поможет не только подобрать подходящий продукт, но и проанализировать бизнес-план. Это позволит определить приемлемый для клиента уровень долга, который он сможет обслуживать, и предостеречь потенциального заемщика от решений, которые способны в дальнейшем принести убыток. В то же время, анализируя кредитный риск, принимая решение о сроке и объеме выданных средств, Сбербанк учитывает меры господдержки.

Именной указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

А-Я

Абрамов Андрей	70
АвтоСпецЦентр	73
Агаджанов Максим	73
Айнура Абдулнасыров	29, 33
Ай-Тено	68, 69
АйТи	71
Акашкин Сергей	71
Алексеева Инна	51
Алтухов Григорий	63
Альфа-Лизинг	73, 75
Ануфриев Игорь	55, 56
Арутюнян Гаяне	68
Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»	54
Афанасов Иван	34
Бакиев Олег	71
Балтийский лизинг	72, 74, 75
Банк ВТБ	63
Баркли	62
Беднов Алексей	67, 71
Бездворный Антон	69
Безос Джефф	45
Беляков Алексей	48
Бигелоу Роберт	45
Бидилеева Элла	52, 53
Биотекфарм	36
Богданович Денис	73, 74
Бортник Иван	27
Бурко Олег	56
Бут Антон	69, 70
Василенко Александр	71
Вигер Илья	69
Воронцов Анатолий	72, 75
ВТБ Лизинг	72, 75
Газпром	14-18
Газпром нефть	16
Газпромбанк Лизинг	73
Галс-Девелопмент	63
Галышов Василий	76
Гарсия-Маргальо Хосе Мануэль	11
Голдов Дмитрий	69
Горох Дмитрий	52
Горчинская Ольга	67, 69
Даурия Аэропейс	46, 47, 48
Джафаров Самир	64
Дзенис Янис	52
Дистенген Стефан	56
Дмитрий Бессольцев	71
Доктор на работе	51
Домус финанс	63
Дон-Строй	63
Европлан	74
Егоров Виталий	48
Елендо Екатерина	54
Енькова Ольга	73, 75
Ермоленко Виктор	24-27
Жуков Сергей	46
Заболотский Виктор	24, 25
Запольский Антон	53
Заруев Андрей	63
Зубец Александр	63
ИКЕА	41
ИНВИТРО	70
Ионин Андрей	44-48
Калтушкин Алексей	48
Кампрад Ингвар	41
Кармак Джон	45
Коган Вячеслав	71
Козодаев Михаил	56
Кокорич Михаил	46
КОНТРОЛ лизинг	72, 74, 75
Коробкин Олег	79
КОРУС Консалтинг, ГК	71
Корчагов Дмитрий	72, 74, 75
Котровский Дмитрий	63
Круглов Константин	67
Куренков Александр	68, 69
Лайф, ГК	70
ЛАНИТ	66
Лебедева Софья	62
Лептон, НПО	47
Лехтерев Вячеслав	56
Лидер Групп, ГК	62
Литвинов Павел	70

Луценко Павел	62, 64
Максимов Дмитрий	56
Маркет-Крым	64
Маркова Евгения	52, 53
Маск Элон	45, 47
МВЕН	24-27
Медведев Дмитрий	10, 46
Миллер Алексей	14
Мир квартир	62, 64
МИРБИС	55
Михайлов Александр	74
Михалев Дмитрий	52
МИЭЛЬ-Новостройки	62
Могилатова Ирина	63
Московский космический клуб	46
Наносинтез	36
Наполи	34-37
Невельский Михаил	24-27
Нетология	31
Новые Ватутинки	63
Объединенная ракетно-космическая корпорация	46
Оганов Александр	28, 30
Пайсон Дмитрий	46, 47
Пантелеймонов Дмитрий	62
Пивоваров Андрей	70
Пискунов Александр	44
Полилог	53
Полковников Алексей	54
Поляков Сергей	24, 25
Пономаренко Мария	51, 53
Поспехов Алексей	52, 53
Пробизнесбанк	70
Проектная ПРАКТИКА	56
Проконопа Екатерина	53
Промсвязьбанк	63
ПСН	63
Рахматуллин Рамиль	36
Реймер Денис	66, 67, 70
Ренадро	54
Ривер Парк	63
Роскосмос	44-48
Русал	30
Рыбаков Михаил	71
Рябовол Ирина	52, 53
SNews Analytics	68
Сбербанк Лизинг	73, 74
Связной, ГК	55
Секвойя кредит консолидейшн	10
Сервионина	69
Сиббиофарм	20-23
Синергия	56
Сканэкс	48
Смирнов Алексей	72, 73, 75
Снарская Лидия	53
Совзонд	48
Соловьев Георгий	32
Сороко Антон	73
Спектралазер	47
Спиридонов Максим	31
Спутникс	48
Степанов Евгений	68, 70, 71
Степанов Михаил	53
Техносила	46
Тимофеев Дмитрий	72, 74, 75
Трелевич Дженнифер	69
Уральский банк реконструкции и развития	52, 53, 69
Уютterra	46
Финам	51, 73
Фонарева Екатерина	62, 63
Фонд посевных инвестиций РВК	36
Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере	25
ФОРС	69
ФСК «Лидер»	63
Харитонов Сергей	55
Хезе Серен	77
Химки Групп	63
Храмов Андрей	73
Цейтлин Дмитрий	47, 48
Четвертнова Ксения	53
Чижова Анна	63
Швецова Лариса	63
Шестопалов Павел	56

A-Z

11 Invest	64
Ajinomoto	20
ALP Group	71
Amazon	45
Armadillo Aerospace	45
ATConsulting	67, 71
Auditorium	69
Aviasales	51
Aviasales	52
B2B-Center	69
BDO Unicon	51, 53
Bigelow Aerospace	45
Blue Origin	45
Boeing	45
CARCADE	72, 73, 75
CBRE	53
CJ	20
CleverDATA	66, 70
Comindware	56
Cornerstone	52, 53
Coursera	28, 29
Cushman & Wakefield	10
Danisco	20
DCA	67
DPD	76, 79
Eaton	55, 56
edX	28
ExxonMobil	16
Fabernovel	56
Frost & Sullivan	20
GetIntent	69
HP	68, 70, 71
IBM	68
ICONIC MOBILE	52, 53
id Software	45
Intel	71
J'son & Partners Consulting	28, 29
LingualLeo	29, 33
Lockheed-Martin	45
Madison Estate	63
Major лизинг	74
Marathon	16
Mercedes-Benz	77
Momondo	52, 53
MoneyMan	52
Novozymes	20
Oracle	68
ORACLE СНГ	70
PayPal	45
PetroChina	16
PR Partner	51
Prostor Capital	71
Provim	20
Shell	16
Sinopec	16
Skyeng	32
SMART Personal	51
Smart Personal	53
Space Foundation	45
SpaceX	45, 47
Statoil	16
Talisman	16
Total	16
TWEED	63, 64
Udacity	28
Uniwab	28, 30
VESOLV	69
Vmware	71
Wood Mackenzie	16
Work Service	56



www.b-mag.ru/index

GAZель Next | Citiline

МЕНЯЕТ ВСЁ

18+



кредит и лизинг 10%

18+1

ПАССАЖИРОВМЕСТИМОСТЬ

190 см

ВЫСОТА САЛОНА

20 ТЫС. КМ.

МЕЖСЕРВИСНЫЙ ИНТЕРВАЛ

GAZель NEXT Citiline – современный, надежный и безопасный автобус для внутригородских и пригородных маршрутов. Отличительными особенностями модели являются просторный 19-местный пассажирский салон высотой 190 см, богатое базовое оснащение и широкий набор дополнительных опций. Удобные пассажирские сиденья, автономный отопитель, большая площадь остекления делают поездку комфортной, а современная тормозная система с ABS гарантирует максимальную безопасность в пути.



8-800-700-0-747
(звонок по России бесплатный)

azgaz.ru

* Компания-партнер ООО «Элемент Лизинг». Все расчеты осуществляются в рублях РФ. Удорожание 10% в год возможно при условии: срок лизинга 12-36 мес., первоначальный взнос 25-30% от стоимости автомобиля, график платежей дигрессия. В зависимости от персональных условий финансирования договором финансовой аренды (лизинга) могут быть предусмотрены комиссии. Суммы страховых премий (КАСКО, ОСАГО) в отношении предмета лизинга, стоимость ремонта и технического обслуживания автомобиля, суммы административных штрафов, транспортного налога и иных обязательных сборов в соответствии с законодательством РФ Лизингополучатель оплачивает самостоятельно. Данная информация не является публичной офертой. Возможны иные варианты расчетов. Условия действительны на 15.04.2015 г.

Банк-партнер ООО «Русфинанс Банк». Данная ставка отражает затраты клиента на покупку автомобиля в кредит на основных условиях программы при одновременном субсидировании официальным дилером «ГАЗ» розничной цены автомобиля. Основные условия программы: тариф «Акция ГАЗ СТ2», кредит в рублях, срок 24 мес., первоначальный взнос от 30% стоимости автомобиля, процентная ставка в кредитном договоре 19,4%, в сумму кредита включены страховые премии по КАСКО, страхованию жизни и здоровья за весь срок действия кредитного договора. Кредит предоставляется ООО «Русфинанс Банк» лицензия ЦБ РФ №1792 от 13.02.2013. Требования, предъявляемые к заемщику, решение о выдаче кредита или отказе в выдаче кредита определяются банком-партнером, подробности на сайте www.rusfinancebank.ru. Не является публичной офертой. Условия действительны на 15.04.2015 г.



КРИТИЧЕСКИЙ МОМЕНТ

ВЕСЕННЕЕ ОБОСТРЕНИЕ КРИТИЧНОСТИ И САМОКРИТИЧНОСТИ:
МИНУВШИЙ АПРЕЛЬ В КЛЮЧЕВЫХ ТЕМАХ И ВЫСКАЗЫВАНИЯХ

ПОДДЕРЖКА

НИКИТА МИХАЛКОВ, КИНОРЕЖИССЕР, О СВОИХ ПЛАНАХ ПОЛУЧИТЬ 900 МЛН РУБЛЕЙ ОТ ГОСУДАРСТВА НА СОЗДАНИЕ СЕТИ ОБЩЕПИТА «ЕДИМ ДОМА!», НА ВСТРЕЧЕ СО СТУДЕНТАМИ ТЕАТРАЛЬНЫХ ВУЗОВ, 27.04.2015

Деньги у правительства на это мы с братом не просили. Мы что, большие? Вранье в интернете распространяется со скоростью заразы. Я не буду стоять у плиты, я не буду покупать морковь, но этот бренд даст возможность получить рабочие места людям, которые в этом заинтересованы. Разве это плохо?

ГЕННАДИЙ ЗЮГАНОВ, КРИТИКУЯ ПРАВИТЕЛЬСТВО НА ЗАСЕДАНИИ «МЕРКУРИЙ-КЛУБА», 03.04.2015

Финансово-экономический, социальный блок и аграрный — совершенно не понимают, что происходит. Или президент обновит этот состав, или к осени ситуация резко обострится... Один раз банкирам отвалили триллион и второй раз отвалили триллион — два триллиона. Деревне дали только 50 млрд, на солярку не хватает.

БИЗНЕСА

ВЛАДИМИР ПУТИН, ПРЕЗИДЕНТ РФ, НА ЗАСЕДАНИИ ГОССОВЕТА, ПОСВЯЩЕННОГО ПОДДЕРЖКЕ МАЛОГО БИЗНЕСА, 07.04.2015

Государство, все уровни власти должны сделать все возможное, чтобы занятие бизнесом стало привлекательным, доступным и престижным. Чтобы создавались равные условия для всех предпринимателей, чтобы правила и законы были стабильными и понятными, чтобы обеспечивалась честная и открытая конкуренция и никто не мешал работать, не лез с «крышеванием», не вымогал взятки, поборов, не предлагал так называемые навязанные услуги.

НИКОЛАЙ ЛЕВИЧЕВ, ЧЛЕН ФРАКЦИИ «СПРАВЕДЛИВАЯ РОССИЯ» В ГОСДУМЕ, ДОКЛАДЫВАЯ ОДНОПАРТИЙЦАМ О ПАРАДОКСАХ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРУДА И БЕЗРАБОТИЦЕ, 26.04.2015

Из года в год появляется информация, что власти «потеряли» 22,5 миллиона трудоспособных россиян, но никто достоверно не знает, где они и чем занимаются. Они не зарегистрированы в системе соцстрахования и не платят взносы в Пенсионный фонд. Непонятно, что будет с этим естественным демпфером безработицы. Теневая занятость и полная незащищенность людей, работающих в «серой зоне», неизбежно ведут к социальным конфликтам.

КРИЗИС

ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ, ПРЕМЬЕР-МИНИСТР, ВЫСТУПАЯ НА ЗАСЕДАНИИ ГОСДУМЫ В РАМКАХ ЕЖЕГОДНОГО ОТЧЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА, 21.04.2015

Сегодня мы сталкиваемся не только с краткосрочными кризисными явлениями. Да, мы сумели преодолеть большую часть из них, но если внешнее давление будет усиливаться, цены на нефть сохранятся на экстремально низком уровне надолго, нам придется развиваться в другой экономической реальности, которая будет проверять всех нас, что называется, по полной программе.

НЕФТЬ

БЕЗРАБОТИЦА

РАСХОДЫ

ГОС

ДМИТРИЙ ПЕСКОВ, ПРЕСС-СЕКРЕТАРЬ ПРЕЗИДЕНТА РФ, О ДЕТЯХ ЧИНОВНИКОВ, КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ НА РУКОВОДЯЩИХ ПОСТАХ В ГОСКОМПАНИЯХ, 03.04.2015

Поверьте мне, в настоящее время в компанию берут людей на работу только по показаниям их квалификации, таланта и возможной отдаче от их работы, определенных KPI. Поэтому какое-либо родство в серьезных компаниях никакого значения не имеет!

АЛЕКСЕЙ ГОРДЕЕВ, ГУБЕРНАТОР ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ, ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ, НА АПРЕЛЬСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ, 07.04.2015

Получить доверие жителей оказалось сложнее, чем понравиться начальству. Пришлось реформировать систему областного управления, а областным и муниципальным чиновникам — выучить термин KPI. Он у глав администраций очень простой: динамика доверия населения и отношение предпринимательского сообщества к результатам работы власти. Поверьте, такой подход полностью меняет стиль и целеполагание в работе каждого чиновника.

ЧИНОВНИКИ

ГЕННАДИЙ ЗЮГАНОВ, О СЕКВЕСТРЕ БЮДЖЕТА И СОКРАЩЕНИИ ГОСРАСХОДОВ, НА ЗАСЕДАНИИ «МЕРКУРИЙ-КЛУБА», 03.04.2015

Последний раз у нас десятину брали во времена ордынского ига. Здесь взяли от 10 до 25%.

МИХАИЛ ЗАДОРНОВ, ГЛАВА БАНКА ВТБ 24, ОБ УРОВНЕ КОРРУПЦИИ В РОССИИ, 07.04.2015

Мне довелось наблюдать еще последнее правительство Советского Союза, я работал в последнем Верховном Совете СССР. И я могу совершенно точно сказать, что тот уровень коррупции, который сегодня существует в России, мне даже в 1989 году, в 1990 году, в 1998–1999 годах было абсолютно невозможно представить.

ВЛАДИМИР МАРКИН, ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ СЛЕДСТВЕННОГО КОМИТЕТА РФ, УЗНАВ О ТОМ, ЧТО ВЕРХОВНАЯ РАДА УКРАИНЫ ВВЕЛА ПРОТИВ НЕГО ПЕРСОНАЛЬНЫЕ САНКЦИИ, 22.04.2015

Ну как дети себя ведут. Я почему-то вспомнил старый советский плакат «Спички детям не игрушка».

САНКЦИИ

КОРРУПЦИЯ

РУБЛЬ

РУСЛАН ГРИНБЕРГ, ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ РАН, О КЛЮЧЕВОЙ СТАВКЕ ЦБ, В ИНТЕРВЬЮ «КОММЕРСАНТЪ FM», 13.04.2015

Это всегда ненормально, это дикая ситуация, когда в стране инфляция двузначная, а курс рубля укрепляется. Это означает, что накапливается девальвационный потенциал для резкого снижения курса.

СЕРГЕЙ ШУГАЕВ, РУКОВОДИТЕЛЬ ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ДЕОФШОРИЗАЦИИ, В ИНТЕРВЬЮ «РОССИЙСКОЙ ГАЗЕТЕ», 28.04.2015

Мы находимся в состоянии гибридной войны с США и испытываем агрессию. В отношении наших предпринимателей эта агрессия будет выражена в изъятии собственности, которая хранится в офшорах и даже тех странах, которые к офшорам не относятся. Соединенное Королевство, Испания, Америка уже начали процессы проверки источников получения денег. И российские граждане не смогут подтвердить с точки зрения законодательства этих стран легальность происхождения своих доходов.

ОБЪЕМ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ НА КОНЕЦ 2014 ГОДА

РОССИЯ / #1 В ЕВРОПЕ

17,7 МЛН М²

ФРАНЦИЯ / #2

17,66 МЛН М²

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ / #3

17,1 МЛН М²

По итогам прошлого года Россия впервые за свою историю вышла на первое место в Европе по объему торговых площадей, как свидетельствуют подсчеты международной консалтинговой компании Cushman & Wakefield. Франция, которая на протяжении 43 лет лидировала по этому показателю, сместилась на второе место.

Между тем эксперты склоняются к мнению, что лидерство России в рейтинге — временное: из-за экономического кризиса российские девелоперы сейчас в основном достраивают проекты высокой степени готовности, замораживая все остальные стройки.

КРЕДИТЫ ФИЗЛИЦ В РФ

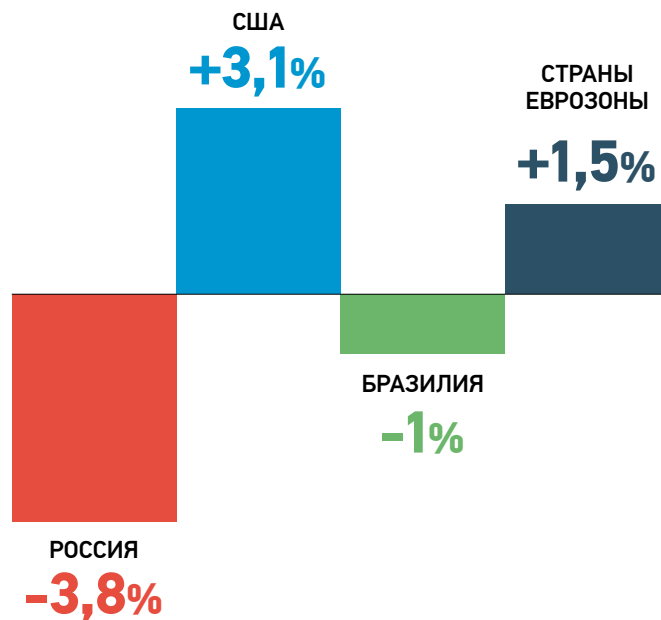
39,4 МЛН ЧЕЛ. **5,2** МЛН ЧЕЛ.

ИМЕЮТ НЕПОГАШЕННЫЕ КРЕДИТЫ

НЕ ПЛАТЯТ ПО КРЕДИТАМ

По данным коллекторской компании «Секвойя кредит консолидейшн», по состоянию на апрель 2015 года каждый пятый кредит в России является проблемным. За последний год число заемщиков с серьезными финансовыми проблемами, не платящих по кредитам более 90 дней, выросло сразу на 1,5 млн человек. Совокупный объем просроченных кредитов достиг 780 млрд рублей.

ДИНАМИКА ВВП-2015 В ПРОГНОЗАХ МВФ



Международный валютный фонд представил обновленный обзор мировой экономики (World Economic Outlook Update), в котором ухудшил прогноз для российской экономики. Теперь МВФ ожидает спада российского ВВП на 3,8% (предыдущий прогноз — на 3%). Оценки роста мировой экономики в целом фонд корректировать не стал, прогнозируя рост примерно на уровне прошлого года — 3,5%.

ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ ФИЗЛИЦ ИЗ РФ

ФЕВРАЛЬ 2014 ГОДА

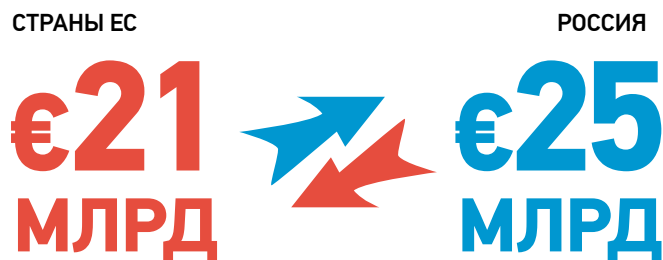
\$1,26 МЛРД

ФЕВРАЛЬ 2015 ГОДА

\$674 МЛН

По данным Центробанка, объем денежных переводов физических лиц из России сократился в феврале 2015-го в сравнении с февралем прошлого года на 47%. Примерно 85% всего объема переводов приходится на страны ближнего зарубежья, а отправители этих средств — в основном гастарбайтеры, зарабатывающие в России в рублях. Снижение объема переводов почти вдвое — результат девальвации рубля, произошедшей в конце прошлого года, и сокращения числа трудовых мигрантов, приезжающих в Россию на заработки.

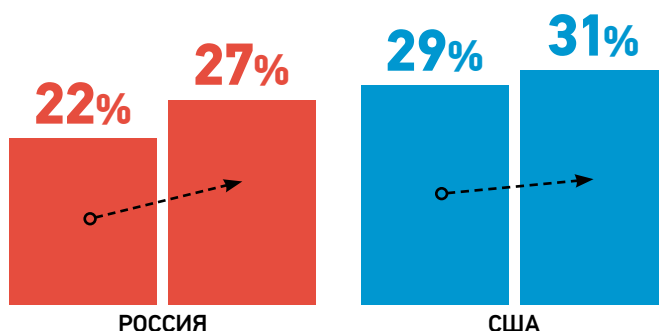
ПОТЕРИ ИЗ-ЗА САНКЦИЙ И КОНТРСАНКЦИЙ В 2014 ГОДУ



Выступая с ежегодным отчетом о работе правительства РФ в Госдуме в конце апреля, премьер-министр Дмитрий Медведев привел официальную оценку потерь России из-за санкций Запада — 25 млрд евро. В 2015 году потери могут возрасти в несколько раз, предупредил премьер.

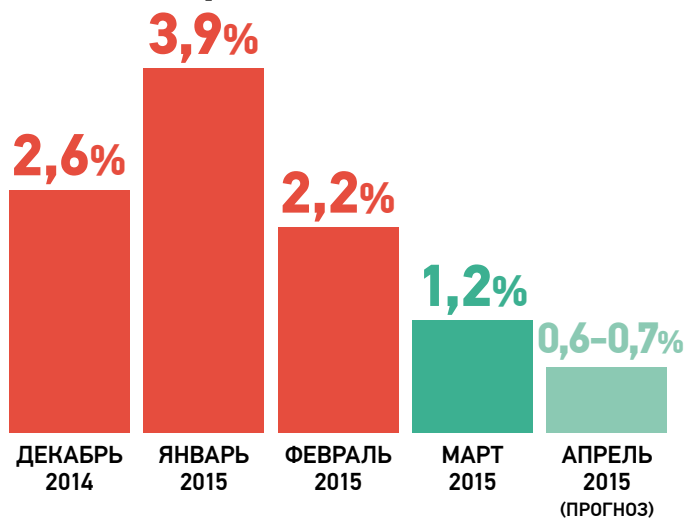
Ущерб от санкций для стран ЕС составил 21 млрд евро — из-за сокращения торгового оборота с Россией на 10%. Такие цифры назвал чуть ранее глава МИДа Испании Хосе Мануэль Гарсия-Маргальо.

ЭКСПОРТ ОРУЖИЯ В 2010-2014: ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА



Россия занимает второе место на мировом рынке экспорта вооружений с долей в 27% по итогам 2014 года, уступая только США (31%), свидетельствуют данные Стокгольмского института исследований проблем мира. Российский портфель экспортных заказов российского оборонного комплекса составляет \$49 млрд, а его годовой доход превышает \$15 млрд, сообщил, выступая в Госдуме, премьер-министр Дмитрий Медведев. 60% поставок российских вооружений приходится на трех ключевых партнеров — Индию, Китай и Алжир.

ИНФЛЯЦИЯ В РОССИИ



Министерство финансов РФ констатирует замедление инфляции и прогнозирует, что по итогам 2015 года она может оказаться ниже официального прогноза, обнародованного ведомством ранее, — 11%. В министерстве считают, что начавшееся укрепление рубля и нормализация ситуации на валютном рынке приведут к тому, что цены на отдельные группы товаров начнут снижаться. При этом в августе и сентябре в России впервые может быть зафиксирована дефляция.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ В 2014 ГОДУ



Российские регионы увеличили свои налоговые и неналоговые доходы на 8%, при этом на 12% выросли поступления от налога на прибыль, на 6% — от НДС, по данным Министерства финансов РФ. Впрочем, стоит учитывать, что инфляция в прошлом году составила 11,4%, что практически нивелирует рост доходов. При этом в 47 регионах долговая нагрузка составляет более 50% от их налоговых и неналоговых доходов.

ДИНАМИКА БЕЗРАБОТИЦЫ

+0,7

МЛН ЧЕЛ.

ЗА ПЕРИОД С ИЮНЯ 2014 ПО ФЕВРАЛЬ
2015 ГОДА

+3,0

МЛН ЧЕЛ.

ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА
2008-2009 ГОДОВ

ДОХОДЫ И РАСХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ В I КВАРТАЛЕ

-6,3%

СОКРАЩЕНИЕ РОЗНИЧНОГО ОБОРОТА

-8,3%

СОКРАЩЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ ЗАРПЛАТ

Первая порция статистики за первый квартал 2015 года не утешительна: вслед за сокращением реальных доходов населения начинает снижаться потребление домохозяйств; инвестиции упали на 6% по сравнению с I кварталом 2014 года. Агентство Bloomberg прогнозирует, что экономика РФ в первом квартале сократится на 2,9% к тому же периоду прошлого года. В сравнении год к году январь-март 2015-го станет первым кварталом спада после кризиса 2008-2009 годов.

ПРОИЗВОДСТВО ЧЕРНЫХ МЕТАЛЛОВ В 2014 ГОДУ

70,3
МЛН Т

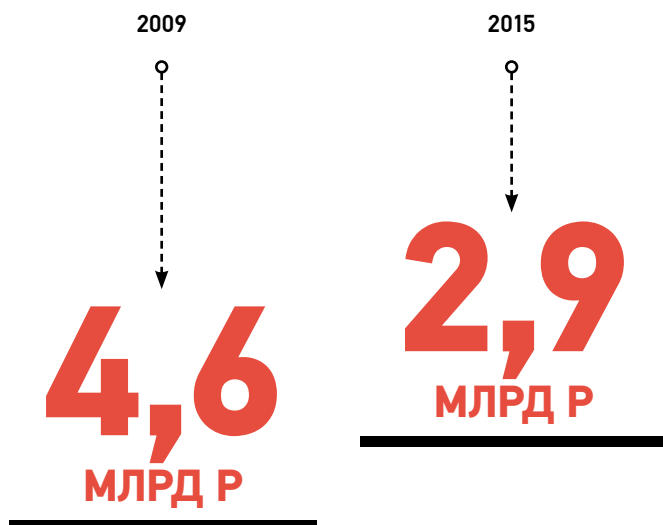
ПРОИЗВЕЛИ

40,9
МЛН Т

ПОТРЕБИЛИ ВНУТРИ
СТРАНЫ

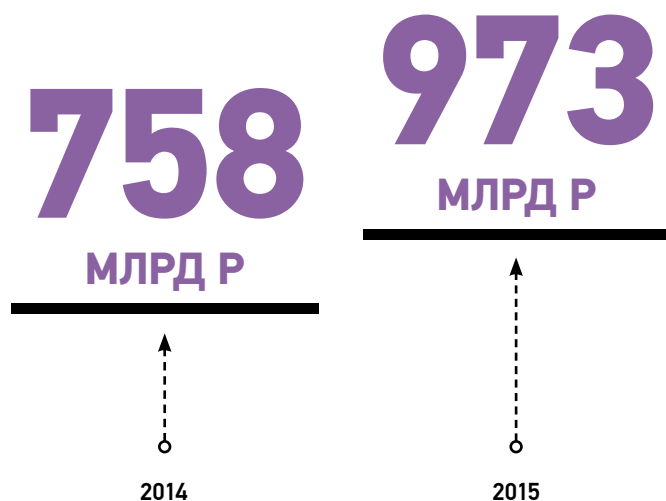
Увеличение экспортных поставок черных металлов стало одним из драйверов российской металлургии в 2014 году. Рост производства составил 2,6%, а внутреннее потребление сократилось на 1,2%. При этом увеличивалось потребление металлов в Европе и США, что, вкпе с девальвацией рубля, сделало экспорт металлов очень выгодным. У металлургов нетипично радужные на сегодняшний день перспективы: по оценкам Минэкономразвития, в 2015 году их выручка может вырасти на 60,5%. Обратная сторона — рост цен на металлы на внутреннем рынке до 30% за год, от которого пострадают отечественные промышленные потребители.

ПРОСРОЧЕННАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ



Согласно официальной статистике, задержки с выплатой заработной платы сотрудникам на предприятиях в России по масштабам далеки от тех, что наблюдались в разгар кризиса 2008-2009 годов: в 2009 году они затрагивали 323 тыс. работников, а в 2015-м — 76 тыс. (данные по состоянию на 1 апреля соответствующего года). Однако с точки зрения отраслевой принадлежности основные «должники» все те же: 20% задолженности приходится на компании, работающие в области строительства и девелопмента, 11% — на агропредприятия, 8% — на машиностроительные производства.

ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ЯНВАРЕ-ФЕВРАЛЕ 2015 ГОДА



С точки зрения сальдированного финансового результата (совокупная прибыль минус совокупный убыток) первые два месяца 2015 года неожиданно оказались для российских компаний гораздо лучше, чем в 2014-м: по данным Росстата, совокупная прибыль выросла на 28%, а число прибыльных предприятий увеличилось на 1,3 процентных пункта. Наиболее позитивная динамика наблюдается в агросекторе, что, видимо, можно объяснить эффектом импортозамещения.

ПАССАЖИРОПОТОК РОССИЙСКИХ АВИАКОМПАНИЙ В I КВ. 2015 ГОДА

НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕЙСАХ

-15,6%

НА ВНУТРЕННИХ РЕЙСАХ

+11,4%

ОБЩЕЕ СНИЖЕНИЕ

-2,3%

Росавиация подвела итоги I квартала 2015 года: российские авиакомпании за три месяца в общей сложности перевезли 16,9 млн пассажиров, что на 2,3% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. При этом произошло заметное перераспределение пассажиропотока с международных на внутренние рейсы. Между тем «Аэрофлот» в апреле заговорил о необходимости поддержки авиаотрасли со стороны государства. В качестве основных мер национальный перевозчик предлагает пересмотреть правила субсидирования перевозок на Дальний Восток и условия аренды отечественной авиатехники.

ВОСХОД СЛАНЦА

НЕВЫУЧЕННЫЕ УРОКИ СЛАНЦЕВОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Периоды высоких цен на энергоносители всегда становились временем активных экспериментов с добычей «нетрадиционных» ресурсов. Наиболее яркие примеры — разработка битуминозных песков в Канаде и добыча тяжелой нефти в долине реки Ориноко в Венесуэле (в этом проекте участвует и консорциум российских компаний). Однако настоящий прорыв с далекоидущими для мирового рынка последствиями готовился с начала 2000-х годов в США — в области освоения сланцевых нефти и газа.



**ВАЛЕРИЙ
АНДРИАНОВ**

главный редактор
журнала «Нефть
России», специально
для «Бизнес-журнала»

Что такое сланцевая нефть? В России ее подчас путают с горючими нефтяными сланцами, которые добывались в том числе и в СССР — например, в городе Сланцы Ленинградской области (он многим знаком по названию пляжной обуви, которую выпускал местный комбинат). Процесс извлечения из сланцев товарной нефти весьма сложен и неэкономичен, поскольку требует нагрева породы — в пласте или после извлечения на поверхность. Сланцевая нефть — это высококачественное

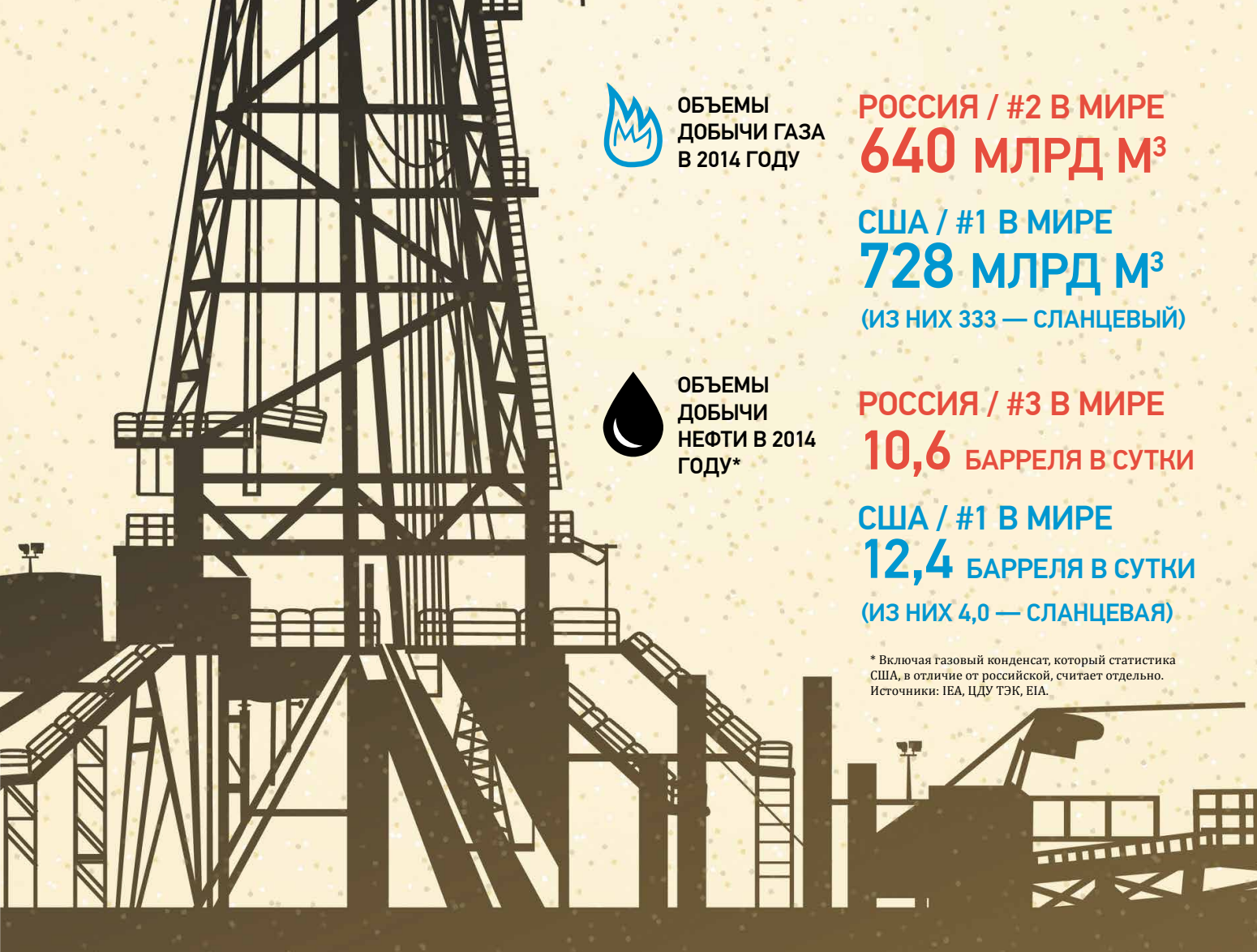
«Сланцевый газ — хорошо спланированная пиар-кампания в СМИ, такая же, как глобальное потепление и биотопливо», — заявил в 2011 году глава «Газпрома» Алексей Миллер. Между тем в результате этой «пиар-кампании» к концу 2014 года **США прочно утвердились как первый в мире производитель газа и нефти.**

Сланцевая революция в газовой и нефтедобыче сформировала новую реальность, перекроила энергетическую карту мира и заставила заняться пересмотром всей стратегии развития российского ТЭК.

легкое сырье. И его отличие от «традиционного» заключается лишь в том, что оно не «плещется» в огромном подземном резервуаре — месторождении, а содержится в порах глинистого сланца. Его залежи принято называть не месторождениями, а плеями (англ. plays).

РОССИЮ ЗАСТАВИЛИ ПОТЕСНИТЬСЯ

Сланцевая революция в США имела две волны — газовую и нефтяную. То есть прежде началось широкомасштабное



**ОБЪЕМЫ
ДОБЫЧИ ГАЗА
В 2014 ГОДУ**

**РОССИЯ / #2 В МИРЕ
640 МЛРД М³**

**США / #1 В МИРЕ
728 МЛРД М³**
(ИЗ НИХ 333 — СЛАНЦЕВЫЙ)



**ОБЪЕМЫ
ДОБЫЧИ
НЕФТИ В 2014
ГОДУ***

**РОССИЯ / #3 В МИРЕ
10,6 БАРРЕЛЯ В СУТКИ**

**США / #1 В МИРЕ
12,4 БАРРЕЛЯ В СУТКИ**
(ИЗ НИХ 4,0 — СЛАНЦЕВАЯ)

* Включая газовый конденсат, который статистика США, в отличие от российской, считает отдельно.
Источники: IEA, ЦДУ ТЭК, EIA.

извлечение из сланцевых пород «голубого топлива», и лишь в последние годы пришел черед «черного золота».

Стоит отметить, что опыты бурения скважин на сланцевый газ были предприняты еще в первой половине XIX века. Однако долгое время его добыча не могла соперничать по рентабельности с производством «традиционного» газа.

Серьезным толчком к поиску новых технологий добычи нетрадиционных ресурсов стали «нефтяные войны», развернутые в 1970-х против государств Запада ближневосточными странами — экспортерами нефти. Череда бойкотов и эмбарго заставила США принять в 1977 году национальную программу «Энергетическая независимость», которая предусматривала проведение широкого спектра научных исследований. И в этой истории, как водится, не обошлось без «роли личности». Американский миллиардер греческого происхождения Джордж Фидеас Митчелл потратил огромные суммы и более 15 лет своей жизни на создание передовых методов промышленной добычи сланцевых ресурсов. Благодаря чему и заслужил славу «отца сланцевой революции».

Чтобы сделать разработку сланцев экономически эффективной, понадобилось сложить вместе три технологии, каждая из которых сама по себе являлась революционной: горизонтальное бурение, гидроразрыв пласта с помощью закачки в него больших объемов воды и трехмерную сейсмику (метод

исследования недр, основанный на изучении распространения упругих колебаний в толще пород). В совокупности они позволили значительно сократить издержки.

Настоящий бум добычи сланцевого газа начался в США в последнее десятилетие. В 2008 году его производство составило всего около 60 млрд куб. м, а в 2014-м — уже 333 млрд. Благодаря этому США уверенно обогнали Россию по добыче «голубого топлива». По итогам прошлого года Россия добыла 640 млрд куб. м газа, США — 728 млрд (включая сланцевый). Причем разрыв, судя по всему, будет увеличиваться. К февралю этого года суточная добыча сланцевого газа в Соединенных Штатах достигла 1,13 млрд куб. м, что в пересчете на год составляет 414 млрд. Для сравнения: объемы добычи «Газпрома» в прошлом году составили 432 млрд кубометров. То есть американский сланец практически догнал российское «национальное достояние». Планируется, что к 2040 году добыча сланцевого газа в США превысит триллион кубометров в год.

Технологии, примененные первоначально для добычи сланцевого газа, впоследствии были адаптированы для извлечения нефти. И это породило вторую — нефтяную — волну сланцевой революции. Сегодня сланцевая нефть добывается в целом ряде штатов, но основные объемы производства обеспечивают три гигантских поля — Bakken

в Северной Дакоте, Monterey в Калифорнии и Eagle Ford в Техасе.

Вторая волна оказалась не менее стремительной, чем первая. Так, если в 2011 году добыча сланцевой нефти в США составляла всего 32 млн т, то в 2014-м она достигла 234 млн. В результате в прошлом году США вышли на первое место в мире по добыче нефти (12,4 млн баррелей в сутки), передвинув Россию (10,6 млн) на третью строчку — после Саудовской Аравии (11,6 млн).

Согласно прогнозу компании Wood Mackenzie, добыча сланцевой нефти в США увеличится с 2,6 млн баррелей в сутки в 2012 году до 4,2 млн к 2020-му. Это сопоставимо с показателями таких стран, как Иран и Канада.

ГЛОБАЛЬНОЕ ЭХО СЛАНЦЕВОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Достижения США в области разработки сланцев вдохновили и другие страны. Наибольших успехов удалось добиться Канаде, которая в период с 2011 по 2014 год удвоила суточную добычу сланцевого газа. По мнению экспертов, за пределами Северной Америки большим потенциалом в сланцевой газодобыче обладают КНР, Аргентина и Австралия. Небольшие объемы могут производиться в Европе и Индии.

Один из самых ярких адептов сланцевой революции — Китай. Экономика Поднебесной, даже несмотря на некоторое замедление темпов роста, нуждается в огромных объемах энергоресурсов. При этом Пекин старается максимально диверсифицировать источники их поставок — как путем заключения долгосрочных контрактов со странами-экспортерами (в том числе и с Россией), так и за счет развития добычи на собственной территории. Пока что сланцевого бума в КНР не получается, что во многом обусловлено сложностями, возникшими при адаптации американских технологий. Тем не менее в прошлом году компании Sinopec и PetroChina начали коммерческую добычу в бассейне Sichuan. Ее объемы составили 1,68 млрд куб. м, или 1,5% совокупного производства «голубого топлива» в стране.

В Аргентине национальная нефтяная компания YPF совместно с американской Chevron ведет добычу сланцевой нефти на месторождении Vaca Muerta («Мертвая корова»). Объемы производства пока скромные — около 20 тыс. баррелей в сутки.

Долгое время о сланцевой революции мечтали и в Европе. Самые большие надежды связывала с ней Польша, которая давно стремится любыми способами преодолеть энергетическую зависимость от России. Запасы сланцевого газа у нее действительно довольно значительные (около 4,2 трлн куб. м). В стране было выдано более сотни лицензий на разведку этого вида полезного ископаемого и пробурено 50 скважин. Однако несколько крупнейших зарубежных компаний — ExxonMobil, Marathon, Talisman — впоследствии отказались от сланцевых проектов в Польше. И в результате работы ведет консорциум во главе с местной PGNiG. Начало добычи сланцевого газа запланировано на 2016 год.

Ряд проектов осуществлен в Германии, Великобритании, Венгрии, Швеции, Дании. Но они по разным причинам не дали значительных результатов. Одновременно несколько европейских стран, в первую очередь Франция и Болгария, запретили разработку сланцевых месторождений, опасаясь негативных экологических последствий.

Наконец, крупный проект с участием Shell планировалось реализовать на территории Украины, в Днепровско-Донецком бассейне. Предварительный объем инвестиций оценивается в \$200 млн. Но в связи с известными событиями в этом регионе на сланцевых перспективах Киева поставлен крест.

Нужно отметить, что, несмотря на широкое распространение в мире сланцевых ресурсов, геологические условия для их добычи практически во всех регионах гораздо хуже, чем в США. Это касается как структуры пластов, так и глубины их залегания. Кроме того, для проведения гидроразрывов необходимы большие объемы пресной воды, а в том же Китае с этим могут возникнуть проблемы.

ПЕРЕКРОЙКА МИРОВОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

Какие же последствия будет иметь американская сланцевая революция для глобальной энергетики в целом и для России в частности? Главное: международный рынок углеводородов теряет своего крупнейшего покупателя — США, которые уже вышли на самообеспечение газом, а в ближайшее время смогут отказаться и от импорта нефти.

Более того, в перспективе США собираются сами стать экспортером энергоресурсов. Если еще несколько лет назад в стране велось активное строительство морских терминалов для приема импортного сжиженного природного газа (СПГ), то сегодня рассматривается возможность использования этой инфраструктуры для поставки за рубеж уже американского СПГ.

В результате те страны, которые прежде ориентировались на поставки углеводородов в США, вынуждены переключаться на новые рынки. Так, монархии Персидского залива отправляют все большую долю своего «черного золота» в государства Азиатско-Тихоокеанского региона, и в первую очередь в Китай. А страны Западной Африки, которые в последние годы активно развивали нефтегазодобычу на своем морском шельфе, со все большей надеждой посматривают на Европу.

Да и сама Европа вынуждена пересматривать свой нефтяной баланс. Раньше европейские страны поставляли в США до 40 млн т бензина в год, сегодня же американская нефтепереработка переживает новый бум благодаря собственной сланцевой нефти. И Америке уже не нужно горючее из Старого Света. В результате привычной деталью европейского ландшафта становятся остановленные нефтеперерабатывающие заводы.

Что касается России, то наши прямые экономические потери от американской сланцевой революции пока относительно скромны. В эту категорию можно зачислить проект по разработке Штокмановского месторождения в Баренцевом море. Предполагалось, что на первой фазе он будет обеспечивать добычу 23,7 млрд куб. м газа в год, а на второй — 47,4 млрд. К реализации проекта были привлечены такие крупнейшие зарубежные корпорации, как Total и Statoil. Газ Штокмана планировалось поставлять в виде СПГ на американский рынок, но вследствие его закрытия «Газпрому» пришлось заморозить проект.

Косвенные же потери России иногда не столь очевидны, зато гораздо более весомы. Как следствие сланцевой революции, во всем мире сейчас происходит серьезное изменение потоков энергетического сырья — и часто не в пользу нашей страны. Например, на фоне обострения отношений с Россией Европейский союз собирается значительно расширить импорт

энергоресурсов из стран Африки. По оценкам экспертов, нефть из Нигерии и других стран Западной Африки может подорвать позиции российской смеси Urals, доминирующей сегодня в Европе. А согласно прогнозу Международного энергетического агентства, африканские государства к 2040 году могут стать крупнейшими поставщиками «голубого топлива» в Европу, опередив Россию. В марте прошлого года Испания выступила с предложением поставлять газ из Африки в Европу через свою территорию, поскольку у нее уже имеются семь терминалов по приемке СПГ и шесть газопроводов, соединяющих ее с другими странами. По предварительным оценкам, поставки через Испанию могут заместить около 10% газа, который сейчас транспортируется в ЕС из России.

Нелегко придется на европейском рынке и отечественным нефтепродуктам. В последние годы наша страна на фоне некоторого сокращения экспорта сырой нефти наращивала поставки за рубеж нефтепродуктов, в первую очередь дизельного топлива и мазута. Но дальнейшее расширение поставок теперь под большим вопросом.

В 2011 году ряд российских вертикально интегрированных нефтяных компаний, а также Ростехнадзор, Росстандарт и ФАС подписали так называемые четырехсторонние соглашения, которые предусматривают массовую модернизацию отечественных НПЗ и значительное увеличение производства дизельного топлива и бензина. Учитывая стагнацию спроса на внутреннем рынке, немалую часть этого объема придется экспортировать. Но куда? Ведь в результате американской сланцевой революции Европа и так столкнулась с переизбытком горючего.

В последнее время Россия пытается переключить часть своих углеводородных поставок с западного вектора на восточный, активно развивая сотрудничество в энергетической сфере с Китаем и другими азиатскими странами. Но и здесь ей может помешать эхо сланцевой революции. Так, Саудовская Аравия в последние годы серьезно увеличила долю своей

нефти, направляемой на эти рынки. Иран, собирающийся реализовать крупнейшие газовые проекты, также наверняка будет ориентировать их на Поднебесную. А к 2020 году крупнейшим игроком на газовом рынке Азии станет Австралия, которая сейчас активно строит заводы по сжижению газа (как традиционного, так и сланцевого). Иными словами, сланцевая революция создала очень сильную и не прогнозируемую ранее конкуренцию российскому сырью практически на всех внешних рынках.

«ЗАГОВОР» ПРОТИВ СЛАНЦА

Наконец, самым горьким для России последствием сланцевой революции стало падение нефтяных цен, произошедшее во второй половине прошлого года. Основная причина очевидна — увеличение глобального производства «черного золота» за счет американских сланцевых плевеев. Ситуация осложнилась тем, что Организация стран — экспортеров нефти (ОПЕК), традиционно выступавшая в роли регулятора рынка, ныне фактически устранилась от этой функции, отказавшись урезать квоты на добычу.

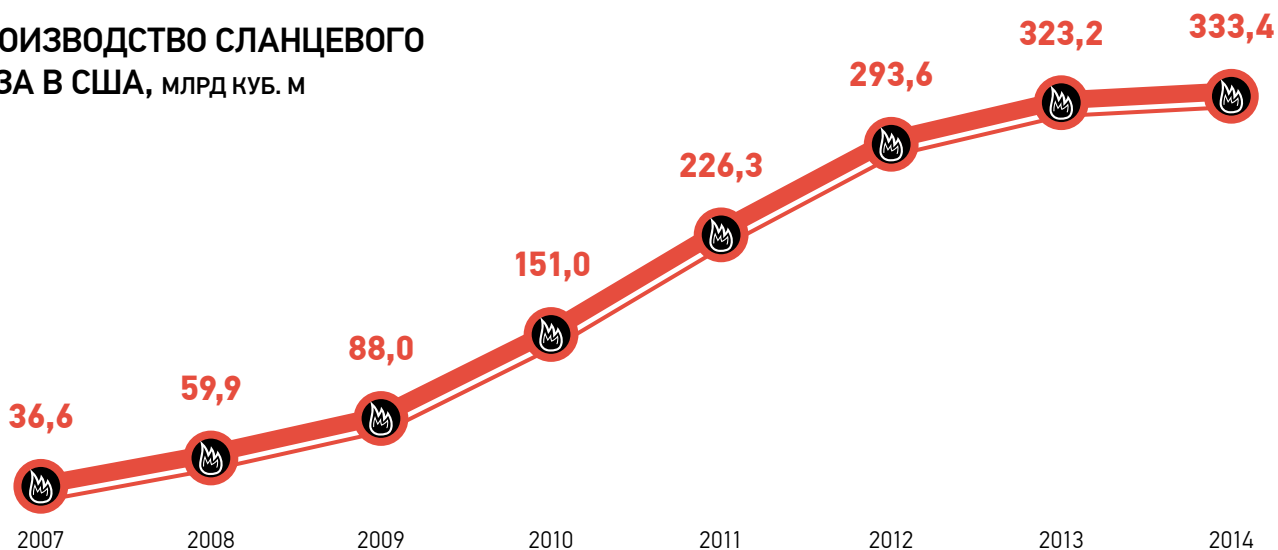
Многие отечественные наблюдатели усмотрели в этом «заговор против России». Другие же эксперты полагают, что если заговор и существует, то не против Москвы, а против тех же сланцевых проектов. Мол, поскольку себестоимость добычи нефти из сланцевых пород выше, чем из «традиционных» месторождений на Ближнем Востоке, обвал нефтяных котировок ударит в первую очередь именно по сланцу.

Действительно, снижение нефтяных цен уже привело к сокращению инвестиций в сланцевые проекты в США и сворачиванию программ бурения. Но настоящей «сланцевой контрреволюции» все же не получится. Ибо имеющиеся в распоряжении ОПЕК механизмы манипулирования нефтяными ценами тут бессильны.

Причина этого — в принципиальных технологических различиях освоения «традиционных» нефтяных месторож-

СЛАНЦЕВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В ПРОФИЛЬ

ПРОИЗВОДСТВО СЛАНЦЕВОГО
ГАЗА В США, млрд куб. м



Источник: U.S. Energy Information Administration

дений и сланцевых плеев. Для разработки первых бурится небольшое количество сложных и очень дорогих скважин. Строительство каждой из них занимает несколько месяцев, а то и лет — и обходится в миллионы долларов. Зато и служат такие скважины десятилетиями. Поэтому нефтяные проекты очень «неуклюжи» с экономической точки зрения: они требуют крупных долгосрочных инвестиций и негибко реагируют на изменение рыночных условий.

А эксплуатация сланцевых плеев предполагает строительство множества более простых и дешевых скважин, каждая из которых бурится за 3–4 недели. Служат они максимум несколько лет, после чего истощаются и ликвидируются. Поэтому игроки отрасли могут очень быстро реагировать на изменение рыночных условий. Если цена падает ниже операционных издержек, то они прекращают бурение — и добыча сокращается. Стоит ценам вырасти, как сланцевая

Производители сланцевых углеводородов в США удачно воспользовались периодом высоких мировых цен: технологии отточены, себестоимость разработки сланцевых месторождений снижена, скорость бурения новых скважин не превышает 3–4 недели. «Сланцевый джинн» вырвался из бутылки

нефть благодаря коротким срокам бурения буквально в течение месяца возвращается на рынок. Иными словами, если для «традиционной» нефти падение котировок — настоящая трагедия, то для сланцевой — мелкие неприятности, которые вполне можно переждать. Так что ОПЕК, отказываясь предпринять срочные меры для повышения нефтяных цен, наказывает скорее себя, чем сланцевых «революционеров».

Пострадавшей оказывается и Россия. Но не по тем причинам, которые излагают адепты теории «антироссийского нефтяного заговора». Себестоимость добычи на действующих нефтяных промыслах вполне позволяет сохранять рентабельность даже при упавших ценах на «черное золото». Но под большим вопросом оказываются дальнейшие перспективы развития отрасли. Поскольку ресурсы Западной Сибири уже сильно истощены, эти перспективы связываются с освоением углеводородных ресурсов на шельфе северных морей.

О необходимости выхода на арктический шельф в России говорят уже давно. Но настоящий прорыв был достигнут только в прошлом году. Так, «Газпром нефть» начала отгрузку нефти с первой арктической добычной платформы «Приразломная» в Баренцевом море. А «Роснефть» в результате бурения на структуре «Университетская» в Карском море открыла газонефтяное месторождение, названное «Победа». Однако падение нефтяных цен вкупе с введенными против России санкциями крайне осложняет дальнейшие работы

на шельфе. И если санкции рано или поздно снимут, то фактор относительно дешевой нефти может иметь долгосрочный характер. В итоге наша страна из-за последствий сланцевой революции вынуждена пересматривать стратегические планы развития нефтегазового комплекса.

БОЛЕЗНЬ СТАНЕТ ЛЕКАРСТВОМ?

В последнее время эксперты все чаще говорят о том, что болезнь может стать и лекарством. То есть, пострадав от сланца, Россия может связать будущее своей «нефтянки» именно с ним. Правда, сланцевый газ России в обозримой перспективе вряд ли понадобится, поскольку «Газпром» приступает к освоению двух гигантских газовых месторождений Восточной Сибири — Чагинского и Ковыктинского. Но вот сланцевая нефть может занять очень весомую долю в отечественной добыче.

Россия обладает огромными запасами углеводородного сырья, которое с определенными оговорками можно причислить к категории сланцевой нефти. Это доманиковская, баженовская, тюменская, абалакская и фроловская свиты. Основные надежды связываются с баженовской свитой в Западной Сибири и доманиковской — в Волго-Уральском регионе. Ряд компаний уже начал опытно-промышленные работы по их освоению. По оценкам американских экспертов, запасы баженовской свиты достигают 1,2 трлн баррелей, из них 75 млрд — извлекаемые при нынешнем уровне развития технологий. Согласно расчетам Оксфордского института энергетических исследований, к 2025 году из баженовской свиты можно ежегодно извлекать 50 млн т нефти. Для сравнения: самые смелые (и вряд ли осуществимые) планы российского правительства предусматривали увеличение добычи нефти на шельфе до 66,2 млн т к 2030 году.

Россия, еще недавно столь скептически относившаяся к новым альтернативам «традиционным» нефти и газу, сегодня вынуждена выступать в роли догоняющего. В частности, Росгеология предложила создать восемь полигонов по всей стране для отработки технологий добычи трудноизвлекаемых ресурсов, в том числе сланцевых. Эти полигоны должны появиться в Татарстане, Башкортостане (для технологий извлечения доманиковых отложений), Томской, Тюменской областях (нефть баженовской свиты), Калининградской области (газ силурийских сланцев), Иркутской области (нефть и газ венд-кембрийских низкопроницаемых карбонатных коллекторов), на сахалинском шельфе (газогидраты) и в Арктике (юрско-меловые терригенные отложения).

Что ж, признавать свои ошибки никогда не поздно. И даже если нефтяные котировки по каким-то причинам вновь пойдут вверх и обеспечат рентабельность арктических проектов, наличие надежного и подготовленного к разработке сланцевого ресурса не помешает.

Ну и, конечно, главный урок «сланцевой революции» для России заключается в том, что при долгосрочном стратегическом планировании развития нефтегазового комплекса необходимо учитывать не только собственные желания и возможности, но и тенденции мировой энергетики. В том числе и те, которые не вписываются в сложившуюся картину мира. И не следует с порога отмахиваться новшества, способные помешать вам спокойно сидеть на трубе. Ведь, как полагают некоторые эксперты, не за горами и очередная энергетическая революция — газогидратная.



16-й Международный ювелирный фестиваль

ЗОЛОТОЕ КОЛЬЦО РОССИИ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:

г. Кострома,
ул. Пушкина, 24 б,
СК «Ледовая арена»

ДАТА:

25-28 июня
2015 г.

Подробности на сайте www.jfair.ru

В ПРОГРАММЕ ФЕСТИВАЛЯ:

- **Ювелирная выставка «Золотое кольцо России».** Оптовая и розничная продажа.
- **Деловая программа:** «Круглый стол» по вопросам ювелирной отрасли, семинары.
- **Конкурсная программа:** Конкурс «Признание ювелирной столицы» и конкурс SWAROVSKI для ювелиров – «ТАЛИСМАНЫ И СИМВОЛЫ».
- **Развлекательная программа для ювелиров:** Торжественное награждение победителей конкурсов, вечер отдыха, экскурсионная программа.
- **Для посетителей:** Акция «Драгоценные подарки», розыгрыш призов акции (автомобиль и драгоценные ювелирные изделия), развлекательная программа, аттракционы и т.д.
- **Спортивная программа:** Турнир по мини-футболу среди ювелирных компаний на кубок «SWAROVSKI», турнир по боулингу на кубок «SWAROVSKI», турнир по бильярду памяти О. Ивченко, соревнования по пулевой стрельбе на приз компании «Preciosa».

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР

БИЗНЕС
журнал

ПАРТНЕР ФЕСТИВАЛЯ

SWAROVSKI
GEMSTONES™



Добро пожаловать в ювелирную столицу!

ЖИВОЕ БИО

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

У российских биотехнологий пока больше планов, чем настоящего. По данным технологической платформы «БиоТех2030», сегодня около 85% биотехнологической продукции, потребляемой в стране, ввозится из-за рубежа. Объемы потребления при этом настолько низкие, что заниматься развитием бизнеса, нацеленного на внутренний рынок, частному сектору попросту невыгодно. Одна из немногих отраслей, которая на фоне остальных выглядит «отличником» в части потребления продуктов промышленной биотехнологии, — сельское хозяйство. Вместе с модой на «органику» наши фермеры начали активнее закупать биологические средства защиты растений, стимуляторы роста и микробиологические удобрения, вакцины для животных, кормовые аминокислоты и антибиотики, ферментные препараты. Полностью от химических средств аграрии не отказываются, однако отчасти замещают их биопрепаратами. Между тем положительный эффект от использования биотехнологий в сельском хозяйстве доказан и посчитан. По оценкам межведомственной рабочей группы по контролю над внедрением биотехнологий при правительстве РФ, общий экономический эффект от применения биопрепаратов в растениеводстве и животноводстве России может составить более 100 млрд рублей в год при затратах в размере 10,5 млрд.

Консалтинговая компания Frost & Sullivan оценивает российский рынок агробiotехнологий, включающий сегменты биопрепаратов для растениеводства и животноводства, в \$240 млн (\$4 млн — биопестициды, \$236 млн — препараты для животных). Примерно 93% этого рынка контролируют крупные международные игроки. Они ввозят почти все кормовые аминокислоты для сельского хозяйства, до 80% кормовых ферментных препаратов, более половины кормовых и ветеринарных антибиотиков. В сегменте комбикормов и премиксов

Производственное объединение «Сиббиофарм» — *одно из немногих биотехнологических предприятий в России, которым удалось сохранить специализацию, несмотря на развал отрасли. Компания, заточенная под агробiotех, смогла выжить за счет переориентации на экспорт. Сейчас ей выпал шанс утвердиться и на домашнем рынке, однако для этого нужны системные меры стимулирования внутреннего спроса на биотехнологии.*

лидирует голландская компания Provimi, в производстве ферментов — датские Novozymes и Danisco, в аминокислотах — японская Ajinomoto и южнокорейская CJ. Заменить импорт фактически некому: почти все российские предприятия биотехнологической отрасли, некогда функционировавшие в СССР, законсервированы или прекратили существование. Отдельные попытки развить отечественное биотехнологическое производство чаще всего заканчивались фиаско в неравной конкурентной борьбе с глобальными концернами.

Например, вплоть до 2005 года почти вся внутренняя потребность в вакцинах для животных закрывалась отечественными предприятиями. Сегмент «сдали» импорту крупнейшие агрохолдинги, которые в попытках восстановить молочное животноводство начали завозить поголовье скота из-за рубежа. Вместе с племенными английскими и голланд-



АЛЕКСАНДР КРИЧЕВСКИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «СИББИОФАРМ»,
СУМЕЛ ЗА ДЕСЯТЬ ЛЕТ
ПРЕВРАТИТЬ ОБАНКРОТИВШИЙСЯ
СОВЕТСКИЙ ЗАВОД В ОДНОГО
ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ИГРОКОВ
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ
БИОТЕХНОЛОГИЙ

\$240 млн

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА
АГРОБИОТЕХНОЛОГИЙ

93%

БИОПРОДУКЦИИ ДЛЯ СЕЛЬСКОГО
ХОЗЯЙСТВА ОБЕСПЕЧИВАЕТ
ИМПОРТ

400 млн р

ГОДОВОЙ ОБОРОТ КОМПАНИИ
«СИББИОФАРМ»

скими буренками им пришлось взять на себя обязательства по вакцинации животных и применению специальных кормовых схем — разумеется, основанных на импортной продукции. И таких примеров множество.

Компания «Сиббиофарм», производство которой размещается в Новосибирской области, — пожалуй, первый претендент на замещение импорта в агробιοтехе. Это единственное в стране крупнотоннажное предприятие, производящее препараты микробного синтеза. Компания экспортирует свою продукцию в Индию, страны СНГ, Латинской Америки, Турции и Таиланд. Впрочем, в последние годы доля экспорта на предприятии сократилась с 40 до 22% — зато санкции и обесценивание рубля привели к развитию сельхозпроизводства и внутреннего спроса. Однако для полноценного возрождения отечественного биотехнологического производства одних внешних запретительных мер мало: необходимо дорабатывать законодательную и нормативную базу, перенастраивать связь промышленности с наукой, в конце концов, популяризовать применение биопрепаратов на федеральном уровне.

Компания «Сиббиофарм» могла бы полностью закрыть потребности отечественного сельского хозяйства в биотехнологических препаратах. Пока этому мешают консерватизм российских аграриев и слабая господдержка

В ПОИСКАХ РЫНКА

Как ни парадоксально, сохранить производство крупнейшему российскому агробιοтехнологическому предприятию в свое время помогли американские деньги. В 2003 году Бердский завод биопрепаратов — один из десятков биохимических заводов, некогда входивших в Главмикробиопром, — прошел процедуру планового банкротства. Эта мера была необходима для того, чтобы освободить предприятие от непрофильных производств и приватизировать его активы. «В советское время завод был построен для применения технологий двойного назначения. Он выращивал и тиражировал как безопасные культуры, так и патогенные, — рассказывает генеральный директор «Сиббиофарм» Александр Кричевский. — В начале 2000-х мы прекрасно понимали, что основной рыночный потенциал кроется в гражданской продукции. Но для того, чтобы догнать в технологиях зарубежных партнеров и найти инвесторов, нужно было провести широкомасштабную модернизацию».

Средства на нее выделил Фонд гражданских исследований США — некоммерческая организация, которая занимается поддержкой ученых и инновационных предприятий в области естественных наук по всему миру. Инвестиции в размере \$10 млн (еще примерно столько же вложили сами акционеры) «Сиббиофарму» предоставили под приобретение оборудования и технологий, причем никакого возврата средств

не предполагалось. Единственным требованием американских партнеров стал запрет на производство бактериологического оружия. Фактически фонд платил за «переключение» завода в мирный режим. Таким образом правительство США пыталось обезопасить себя и другие страны от бактериологической угрозы со стороны России, а также «закрепить» ученых-биотехнологов на своих рабочих местах и не допустить их миграции в страны со сложной политической обстановкой.

На инвестиции Госдепартамента США и средства акционеров компании удалось приобрести лабораторное и производственное оборудование из Германии и Швейцарии, запустить фильтрационные установки, линии гранулирования. Около \$1,2 млн ушло на монтаж и запуск пилотной установки для масштабирования биотехнологических процессов. Предприятие автоматизировало все технологические процессы, обзавелось современным складским комплексом, исследовательским центром на базе компании, оптимизировало издержки на энергетiku, пар и воду. По словам Александра Кричевского, в сложный период компания не получила ни одного рубля в качестве господдержки — напротив, таможенными пошлинами обложили даже ту гуманитарно-техническую помощь, которая под эти пошлины подпадать не должна. Первый этап модернизации производства окончился в 2009 году. К этому времени «Сиббиофарм» разработал и вывел на рынок несколько эффективных биопрепаратов — и немедленно столкнулся с «ленивыми» российскими аграриями.

— Наша компания начинала работу в области биотехнологий еще тогда, когда основная ставка в агропромышленном комплексе делалась на химические препараты, — говорит Александр Кричевский. — Понятно, что биопрепараты не могут полностью заменить «химию». Поэтому мы с самого начала говорили о необходимости совмещать применение биологических и химических препаратов для выращивания зерновых, овощных и плодовых культур. Сельхозпроизводители вообще не собирались внедрять что-то новое: это консерваторы, они делают так, как привыкли. Приходилось рисковать — вкладываться в разработку препаратов, несмотря на несформированный спрос, и затем на практике доказывать их перспективность.

Такой поворот дел был предусмотрен стратегией развития предприятия: не зря второй этап модернизации подразумевал продвижение и организацию системы сбыта продукции компании на мировом рынке. Крупным рынком сбыта стали страны с жарким климатом: они особенно заинтересовались препаратами, уничтожающими личинки комаров. Защита от кровососущих насекомых — важный мировой тренд, развивающийся под эгидой ВОЗ; рынок соответствующих препаратов оценивается в \$2,5 млрд. По словам Кричевского, российские компании при поддержке правительства могли бы получить квоты на производство и сбыт противомоскитных биопрепаратов за рубежом, однако этого до сих пор не происходит. Приходится пробиваться на внешние рынки собственными силами. Препарат «Сиббиофарма» бактицид, например, активно приобретают в Индии в рамках госпрограммы защиты населения от кровососущих насекомых; это ключевой покупатель сибирской компании. Другим популярным препаратом стал битоксибалилин, защищающий растения от паутинного клеща. Но и здесь сегодня не все гладко: поставки то и дело становятся нерегулярными из-за нестабильности курсов валют и сложности подготовки конкурсной документации.

Основные деньги на этом рынке, впрочем, можно заработать не в Индии и не в Латинской Америке, а в Европе. Стандартная отпускная цена одного из биопрепаратов «Сиббиофарма» — €9 за килограмм, а в Швейцарии аналоги продаются по цене в €140. Однако европейский рынок до сих пор не по зубам российскому предприятию: сертифицировать биопрепараты по европейским стандартам слишком дорого и долго. Регистрация одного лишь средства защиты одного вида растений для тепличных хозяйств стоит около €700 тыс., а процедура эта длится три года; если речь идет о защите от вредителей плодовых и различных овощных культур, регистрация оценивается в миллионы евро и занимает пять–шесть лет. Одобренные Евросоюзом методики испытаний и регистрации препаратов используются даже в африканских странах — и только в России они никак не гармонизированы с мировыми стандартами. В этих условиях переориентация на внутренний рынок для «Сиббиофарма» была лишь делом времени.

ТЕХНОЛОГИИ ПРЕТКНОВЕНИЯ

В промышленных условиях микробиологический синтез, которым занимается «Сиббиофарм», выглядит так: подготовленный в лаборатории посевной материал, то есть штамм микроорганизма, помещается в специальные ферментеры вместе с питательной средой. Ферментеры — десять реакторов объемом 63 кубометра, в которых «варятся» бактерии. Процесс ферментации требует постоянного участия технологов: необходимо контролировать температуру, состав питательной среды, подпитки, перемешивать среду и подавать стерильный воздух. «Питаются» микроорганизмы белками и углеводами из пшеничной и соевой муки, кукурузного крахмала, солей и минеральных добавок. После ферментации необходимо отфильтровать и отделить биомассу, выделить и очистить требуемый продукт. Весь этот процесс может занимать от нескольких часов до нескольких недель. Для каждой культуры разработан свой оптимальный процесс ферментации. До попадания в большой ферментер она отработывается на опытном участке: здесь подбираются наилучшие условия для повышения активности микроорганизмов. Продукты жизнедеятельности микроорганизмов становятся основой более чем для тридцати препаратов, которые выпускает сегодня «Сиббиофарм». Это линейка для кормопроизводства, средства защиты растений, препараты для разложения нефтяных загрязнений, ферменты для пищевой промышленности. При этом цена на отечественные продукты значительно ниже импортных аналогов.

— Мы твердо убедились в эффективности применения наших препаратов, причем в различных климатических зонах по всей России, — рассказывает Александр Кричевский. — В молочном животноводстве есть проблема повышения качества кормов за счет силосования бобовых трав и бобово-злаковых смесей. Люцерна, клевер, кукуруза при своевременном покосе и консервации дают высокий уровень белковой питательности: даже зимой он не ниже, чем летом. Добиться высокого уровня консервации и питательности можно за счет использования ферментных препаратов. Наши добавки к кормам показали отличные результаты по снижению себестоимости производства — причем как в развитых, высококоротельных хозяйствах, так и на «отстающих» фермах с довольно низкими показателями надоя.

По словам Александра Кричевского, годовой оборот «Сиббиофарма» сегодня составляет 400 млн рублей.

Предприятие могло бы зарабатывать в десятки раз больше и практически полностью удовлетворить потребности сельского хозяйства в биотехнологических препаратах в общероссийском масштабе. Главным препятствием остается отсутствие государственных мер поддержки отрасли. И речь идет не только и не столько о денежном субсидировании производителей, сколько об активной позиции государства по ограничению использования химических препаратов и импортных биопрепаратов. По оценкам Frost & Sullivan, один только рынок биоpestицидов может вырасти как минимум в десять раз, если в России будет введено ограничение использования химикатов для защиты растений. В качестве ориентира можно использовать, например, европейский регламент REACH, действующий с 2007 года. Ужесточение требований к химическим препаратам привело к тому, что список разрешенных к применению химических пестицидов в ЕС сократился с 1200 до менее 250 наименований. То же касается биопрепаратов для животноводства: при введении ограничения на кормовые антибиотики рынок пробиотиков, то есть продуктов природного происхождения для повышения иммунитета животных, может удвоиться уже к 2018 году.

Другая проблема развития аграрных биотехнологий в России связана с извечным разрывом отечественной науки и производства. «Государство пытается привязать к научным разработкам индустриального партнера, но как предприятие может финансировать разработки, если оно фактически не участвует в формировании технических заданий для ученых? — спрашивает глава «Сиббиофарма». — На стадии начальных разработок все, что имеет ученый, — это пробирка со штаммом-продуцентом. Мы потратим деньги и время, но непонятно, какой препарат в итоге будет получен, в какой форме станет применяться, в какой питательной среде будет происходить синтез — может, на козосовом молоке или сахарной свекле, которая в Сибири не растет. Тем временем западные научно-исследовательские институты работают в тесной связке не только с промышленностью, но и с государственными организациями, и с венчуристами». По мнению Кричевского, российским биотехнологическим предприятиям не стоит пытаться заново изобретать или копировать все существующие технологии, чтобы заместить импортные препараты. Необходимо сконцентрировать внимание на производстве той продукции, которая уже конкурентоспособна, — и найти свою нишу на глобальном рынке.

Отчасти вопрос поддержки биотехнологических производств уже решается: разработаны стратегии развития ряда отраслей, в том числе и агроботехнологий, существуют специализированные федеральные целевые программы, созданы технологические платформы. В апреле 2012 года при участии в экспертной комиссии «Сиббиофарма» была принята Комплексная программа развития биотехнологий в РФ в период до 2020 года. В соответствии с ней биотехнологии должны обеспечивать 1% ВВП России к 2020 году и 3% — к 2030-му. Это действительно всеобъемлющий документ, который охватывает широкий набор мер — от стимулирования спроса на биотехнологическую продукцию до развития образования и науки, а также международного сотрудничества в области биотехнологий. Впрочем, пока дальше бумаги дело не сдвинулось. Развитие биотехнологий исторически было прерогативой государства. Видимо, до тех пор пока государство вновь не возьмет субсидирование и контроль в свои руки, частный бизнес будет упираться головой в системные проблемы отрасли.

БЖ

СПАСЕНИЕ УЛЕТАЮЩИХ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Видеосъемку и результаты эксплуатационных испытаний спасательной парашютной системы собственной конструкции Виктор Ермоленко и Михаил Невельский продемонстрировали в 1991 году в Центральном комитете ДОСААФ. Авиаспорт в СССР был в большом почете: в стране производилось свыше тысячи легких самолетов в год, работало без малого 500 аэроклубов. Но и летных происшествий, заканчивавшихся травмами или гибелью пилотов, было немало. Мотодельтапланеристы и вовсе бились то и дело (причем воспользоваться обычными парашютами для спасения в экстренном случае им было почти невозможно). Малая авиация — вообще довольно экстремальное занятие, однако проблема аварийных ситуаций в России всегда стояла особенно остро, считают эксперты: аэродромы здесь расположены далеко друг от друга, большие площади занимают лесные массивы, так что в случае аварии пилоту попросту негде посадить самолет.

Разработку в ДОСААФе оценили. Общество рекомендовало компаньонам немедленно заняться регистрацией предприятия, пообещав, что войдет в его состав на правах соучредителя и поддержит деньгами. Но год был переломный. Пока Ермоленко и Невельский занимались юридическими формальностями, распался Советский Союз, да и сам ДОСААФ раздробился на региональные общества — так что с финансированием ничего не вышло. «Нам с самого начала пришлось расти без какой-либо помощи со стороны, на свои «карманные» — то, что у нас осталось от прежней жизни», — вспоминает Виктор Ермоленко. К счастью, слух о системе спасения для дельтапланов и легких самолетов, разработанной в Татарстане, широко распространился в среде российских любителей авиаспорта, и у молодой казанской компании «МВЕН» (название учредители составили из собственных инициалов) практически сразу стали появляться первые заказы. Особенно заказчиком импонирувало то, что разработчики испытывали систему на себе.

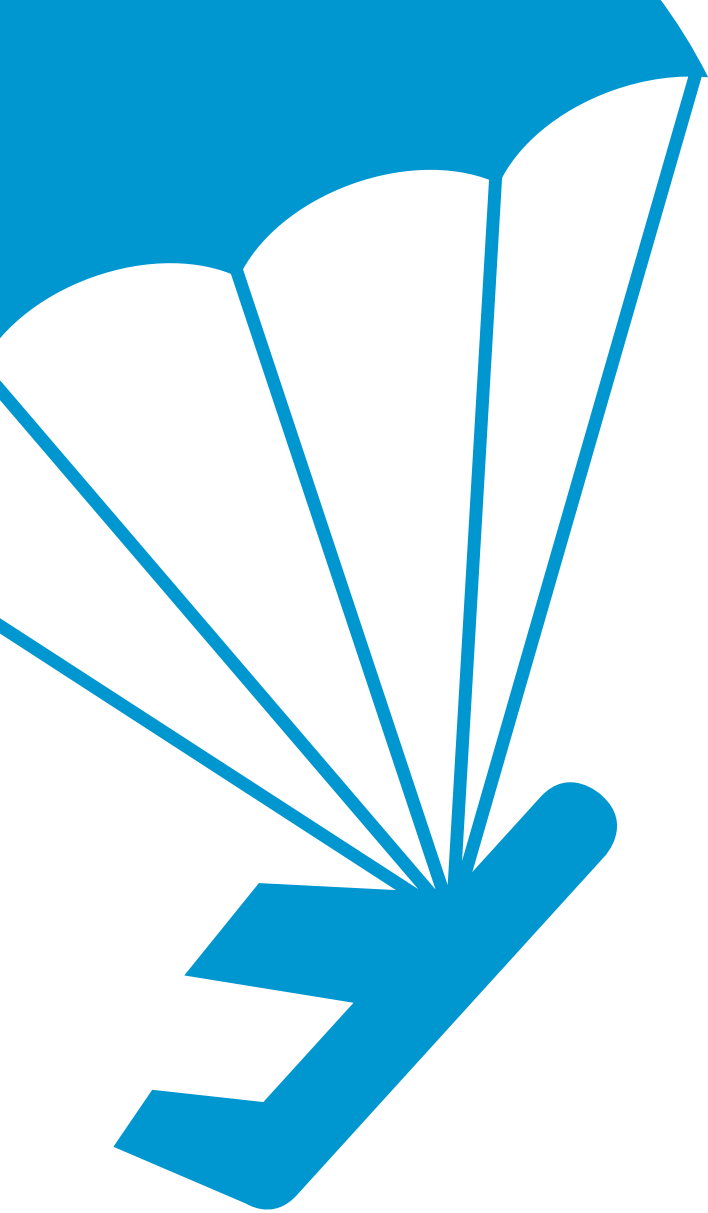
КУПОЛ НАДЕЖДЫ

Вообще-то разработка парашютных систем для авиации — весьма нетривиальная инженерно-техническая задача, которая

Свой первый «проморолик» Виктор Ермоленко и Михаил Невельский сняли на любительскую видеокамеру двадцать пять лет назад. Никаких постановочных трюков: *крохотный мотодельтаплан, которым управляет Ермоленко, взлетает над полем, набирает высоту — и вдруг срывается в неуправляемый штопор. Однако через несколько секунд раздается хлопок — и в небе распускается парашют, который плавно опускает летательный аппарат вместе с пилотом на землю.*

обламывала не одну именитую компанию, представляющую мировую авиастроительную отрасль. Да и в СССР дальше идеи никто не заходил. По словам Виктора Заболотского, заслуженного летчика-испытателя СССР, вице-президента Федерации любителей авиации России (ФЛА), принцип работы подобного парашюта обсуждался, однако долгое время это казалось утопией — ведь новых материалов еще не было, в то время как традиционное полотно, использовавшееся для парашютов, обещало самолетам избыточный вес.

Система должна быть легкой, компактной, легко монтирующейся, быстродействующей и одновременно не создающей перегрузок на пилота свыше 5g после раскрытия парашюта. А еще — обеспечивающей скорость снижения аппарата не быстрее 6 м в секунду. «Способ, который изобрели в МВЕНе, когда в случае аварии экипаж спасается вместе с летательным аппаратом, — один из наиболее эффективных для малой авиации», — говорит Сергей Поляков, генеральный директор Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. За двадцать пять лет своего существования компания «МВЕН» разработала более десяти типов таких систем и стала одним из немногочисленных игроков этого узкого и специфического рынка. Когда задумываешься,



почему это удалось именно Ермоленко и Невельскому, понимаешь: просто правильные люди и энтузиасты своего дела оказались в правильном месте. И дело даже не в том, что Татарстан называют «авиационной республикой»: оказалось, что сама среда здесь — вполне поддерживающая для подобного рода проектов, создающая «восходящие потоки»...

Основали МВЕН выпускники Казанского авиационного института и бывшие коллеги — члены сборной страны по парашютному спорту. Михаил Невельский, финансовый директор компании, был в команде тренером-инструктором. Виктор Ермоленко, гендиректор, — спортсменом; он десятикратный чемпион страны, имеющий в активе более 8 тыс. прыжков. Действительно, кому еще придумывать парашютные системы, как не им?

Спортивную карьеру оба завершили в разгар перестройки, и нужно было думать о будущем. Поскольку авиацией грезили с детства, то и применение своим знаниям искали где-то в этой сфере. «Профессионально занимаясь спортом, я бесчисленное количество раз летал на вертолетах и малых самолетах и понимал, насколько авиация уязвима на малых высотах, — говорит Ермоленко. — Пилот просто не успевает покинуть самолет, тем более сложно это сделать обычным

пассажирам». Так появилась идея парашюта, «отстреливаемого» пиропатроном непосредственно от аппарата.

Свою первую систему, рассчитанную на планер весом в 350 кг, компаньоны разработали всего за несколько месяцев. В первые годы команда проекта состояла всего из шести человек (сейчас штат увеличился до 160). Не все шло гладко. Сегмент спасательных систем сильно зависит от состояния экономики. Как вспоминает Ермоленко, моментов, когда компания оказывалась на грани закрытия, за двадцать пять лет возникало немало. Но каждый раз спасал энтузиазм — собственный, пользователей (малых авиаторов) и инженеров.

Сейчас, оглядываясь вокруг, Виктор грустно констатирует: условия для возникновения подобных проектов в стране значительно ухудшились. «В идеале возле каждой деревни должна быть взлетная полоса, — рассуждает он. — А еще свой аэроклуб, в котором людей с детства приучают к небу. Только в таких условиях отбор будущих Туполевых будет проходить естественным образом — из нескольких сотен тысяч детей, ежегодно записывающихся в аэроклубы (как в советское время), а не двух-трех тысяч, как сейчас». Российский парк малой авиации тоже не впечатляет своей численностью: в стране сейчас зарегистрировано немногим более трех тысяч воздушных судов (впрочем, «нелегалов», не имеющих регистрации, на наших бескрайних просторах тоже хватает). Для сравнения: в США регистрацию прошло свыше 200 тыс. «малых» аппаратов. Словом, домашний рынок МВЕНа вряд ли будет демонстрировать существенный рост в обозримом будущем. По мнению экспертов, состояние рынка целиком и полностью находится на совести чиновников. «Корень проблемы — в Росавиации, — считает Виктор Заболотский (ФЛА). — Ведомство не развивает малую авиацию, поскольку боится ответственности: раньше гражданская авиация никогда не занималась опытной техникой. Росавиация тормозит развитие целой отрасли, из-за этого погибают аэроклубы и общественные организации, а владельцы самолетов уходят в подполье, ведь даже удостоверение летной годности получить сложно, а стоит оно непомерных денег».

В ситуации неопределенности приходится думать о том, как выкрутиться и заработать — в том числе на «грешной земле». Сейчас у МВЕНа две основные производственные площадки — швейный цех, где из высокопрочных материалов шьются парашюты, и композитный, где производят изделия из полимерных композиционных материалов. Это направление хорошо тем, что здесь можно работать не только по профильным, авиационным заказам: в трудные времена компания выпускала автокузова, корпуса для катеров и горки для аквапарков. Однако в последние годы, радуется предприниматель, компания отходит от непрофильных работ. «Авиация роднее, да и рентабельнее», — замечает он.

ВОСХОДЯЩИЙ ПОТОК

В 1996 году на выставке в Германии к стенду компаньонов подошел седовласый немец, чтобы поинтересоваться, сколько людей трудится «в институте, разработавшем такую систему спасения». И очень удивился, узнав, что всего шесть. «Мы в то время уже показывали готовые системы в работе, — улыбается Ермоленко. — А наши иностранные конкуренты, в числе которых действительно были разнообразные крупные «институты», ходили с моделями самолетов и объясняли принцип действия своей системы на пальцах, гипотетически».



РЫНОК СПАСАТЕЛЬНЫХ ПАРАШЮТНЫХ СИСТЕМ РАЗВИВАЕТСЯ ВМЕСТЕ С МАЛОЙ АВИАЦИЕЙ, ПОЭТОМУ ВПОЛНЕ ЛОГИЧНО, ЧТО ВИКТОР ЕРМОЛЕНКО И ЕГО КОМАНДА ЗАНЯЛИСЬ РАЗРАБОТКОЙ И ПРОИЗВОДСТВОМ СОБСТВЕННОГО ЛЕГКОГО САМОЛЕТА. ДЛЯ «ФЕРМЕРА» ЕСТЬ ДОСТОЙНОЕ И КОММЕРЧЕСКИ ВЫГОДНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ В НЕБЕ — АВИАХИМИЧЕСКИЕ РАБОТЫ



Огромный объем НИОКР и дорогостоящих летных и эксплуатационных испытаний — как все это удалось повернуть команде из шести человек? «Среда поддержала, — объясняет сооснователь МВЕНА. — В проведении испытаний нам очень помогли все наши многочисленные друзья и однокашники — из казанского аэроклуба, с вертолетного предприятия и авиационного завода. Чтобы сбросить тяжелый макет с большой высоты для проверки работы системы, нужна техника с неподъемной для небольшой компании вроде нашей стоимостью летного часа. Для макета весом в тонну требуется по крайней мере вертолет МИ-8... Руководители предприятий нам очень помогли, расписывая свои тренировки так, чтобы их можно было совместить с нашими задачами».

О том, чтобы выйти со своей системой на зарубежные рынки, предприниматели поначалу даже не мечтали: получение сертификатов безопасности на подобную технику сопряжено с таким объемом формальностей, испытаний и расходов, какой не под силу небольшой фирме. Однако и тут помогли «среда» и счастливый случай — знакомство с немецким производителем дельтапланов, большим энтузиастом, который, увидев российскую разработку, решил во что бы то ни стало оборудовать свои летательные аппараты такой системой безопасности. «Он оказался таким же чокнутым, как и мы, — улыбается Виктор Ермоленко. — Сам провел одиннадцать

экспериментов на собственном планере, и благодаря этим испытаниям, прошедшим в Германии, нам удалось выйти в Европу». Как объясняет предприниматель, до появления продукции МВЕНА подобных систем в Европе не было. Так что ситуация сложилась уникальная: по сути, они, российские разработчики, помогли европейским чиновникам разрабатывать критерии и стандарты для сертификации подобных систем. «Патентуя свою парашютную систему, мы узнали, что похожая (правда, работающая по другим принципам) существует и в Америке, — рассказывает Виктор. — Что примечательно, разработал ее американец русского происхождения — Борис Попов».

Выходя на европейский рынок, российские предприниматели немного опасались, что идея может быть украдена, но опасения эти быстро развеялись: стало очевидно, что редкий копист способен потянуть организацию серии сложных испытаний, а также доказать, что система является абсолютно безопасной. «Для этого нужно понимать все нюансы, связанные с пребыванием самолета в воздушной среде, — говорит предприниматель. — Какие опасности на какой высоте могут быть, другие факторы... А понимает это только человек, который провел в воздухе тысячи часов, как мы, попадая в самые разные ситуации». От западных аналогов, объясняет Сергей Поляков (Фонд содействия), МВЕН отличается цена, а также технологическая особенность: пара-

шют имеет защитную капсулу, которая позволяет избежать проблем при его столкновении с бортом или винтом. Кроме этого компания защищает от конкурентов широкая линейка спасательных систем — от парашютов для беспилотника весом в 20 кг до самолета, рассчитанного на 9–11 мест. Чем тяжелее летательный аппарат, тем более технически сложная система спасения ему требуется. Самый крупный парашют, который шьют в МВЕНе, имеет площадь в 750 кв. м и предназначен для самолета АН-2. Это легкий транспортный самолет с максимальной взлетной массой в 5,5 т и экипажем из двух человек, способный взять на борт не более 10 пассажиров.

Можно ли оборудовать парашютными системами более крупные и тяжелые воздушные суда? «Максимум — 10 тонн», — размышляет Ермоленко. Больше — не то чтобы технически невозможно, просто начинает теряться смысл: самолет превращается в средство по перевозке не столько полезного груза и пассажиров, сколько системы собственного спасения. Система занимает около 2% от веса самолета, для самолета весом 100 тонн это — 2 тонны, что в общей сложности составило бы вес примерно двадцати пяти человек, от которых пришлось бы отказаться авиакомпании. Для перевозчика это невыгодно. Впрочем, в большой авиации аварии случаются редко — и, как правило, там все зависит от человеческого фактора, тогда как с техникой обычно все в порядке.

Сколько экипажей удалось спасти за эти двадцать пять лет работы МВЕНа — доподлинно не известно. «Нет такой статистики, — сетует изобретатель. — Спасшиеся далеко не всегда сообщают нам об этом. Все-таки речь идет об аварии, и если ее можно скрыть — многие именно это и делают. На сегодня нам известно всего о сорока случаях. Чаще всего мы узнаем о спасении случайно. К примеру, неделю назад нам прислали систему, на которой спасся человек в 2013 году. Когда мы стали проверять, выяснилось, что она сработала дважды, первый раз — в 2008-м».

Продает МВЕН около ста парашютных систем в год. Часть уходит за границу (в Европе компания открыла два сервисных центра), однако основной рынок — все-таки Россия. Сейчас в отечественной экономике спад — а значит, и на авиарынке затишье. «Все выжидают, — объясняет Ермоленко. — Слабость рубля всегда на нас плохо действовала, ведь все высокопрочные материалы мы покупаем за границей». Впрочем, в ожидании восстановления спроса компании есть чем заняться: МВЕН вовсю готовится к летнему сезону, чтобы проводить авиационные работы на самолетах собственной конструкции.

ВТОРЫМ ДЕЛОМ — САМОЛЕТЫ

Свои детские мечты об авиаконструировании основатели МВЕНа стали реализовывать еще в середине 1990-х. Сигналом послужило принятие закона, позволявшего частным лицам владеть самолетами. Бизнеса в этом проекте поначалу никакого не было: строили из чистого интереса. Свой первый летательный аппарат — гидросамолет — команда разработала за год и три месяца. «Потом мы сели, посчитали и поняли, что в малой авиации окупить себя может только самолет, предназначенный для проведения авиационных работ, — говорит Виктор Ермоленко. — Этим и занялись».

Примерно в это время предприниматели познакомились с Иваном Бортником, возглавлявшим тогда Фонд содействия, прошли конкурс и получили финансирование для своей разработки. (Сейчас компания входит в один из 27 инновационных

технологических центров, созданных Союзом ИТЦ при поддержке Фонда содействия.) Свой первый самолет «Фермер» МВЕН построил к 2001 году; однако подойти к серийному производству получилось не сразу, лишь к 2014 году. До этого предпринимали попытку наладить производство «Фермеров» по лицензии в Казахстане, однако финансирование проекта было заморожено. Зато сейчас компания планирует вместе с партнерами организовать производство самолетов в Европе и Латинской Америке. «В мире производится не так много сельскохозяйственных самолетов», — объясняет предприниматель. — Параметры и цена нашей техники конкурентоспособны и на других рынках». На своей производственной площадке в Казани компания рассчитывает производить от пятидесяти до ста самолетов в год, однако это пока перспективы. Как объясняет предприниматель, отсрочка связана с проблемой подготовки экипажей: «Авиация — системная вещь. Чтобы авиационная могла полноценно работать, необходимо выстроить длинную цепочку, которая включает в себя и испытания самолетов, и сертификацию, и многое другое. Мы все это прошли, единственная загвоздка — подготовка пилотов и техников, обеспечивающих сервис самолетов». Для этого МВЕН создал свой учебный центр, однако пока не может его запустить. «Ждем, пока центр пройдет сертификацию, — рассказывает предприниматель. — Пока этого не произошло, торопиться смысла не имеет: мы должны быть уверены в людях, в чьи руки попадает наш самолет. Ни одно училище не подготовит мне пилота, понимающего специфику нашей техники и работ».

При этом время для развития рынка авиационных услуг, по мнению Ермоленко, сейчас самое подходящее, если принимать во внимание взятый страной курс на продовольственную безопасность. В советское время авиационной обработкой растений занимались специальные авиаотряды, созданные по всей стране. Эта система ушла в небытие вместе с Советским Союзом. Освободившуюся нишу хотели занять компании, пытавшиеся приспособить под такие работы мотодельтапланы, но большей частью обанкротились, став жертвами эпохи неплатежей. Так что в последние десятилетия аграрии привыкли больше полагаться на наземную технику. «Однако производительность любого трактора по этому виду работ в 10–15 раз ниже, чем у самолета», — объясняет Виктор. Самолеты не проливают на поля лишнее, позволяя экономить на химикатах, и работают гораздо быстрее. Чтобы заинтересовать клиентов, МВЕН предлагает свои услуги по «тракторным» ценам. Впрочем, в России сельскохозяйственный сезон в большинстве областей довольно короткий — три–четыре месяца, и это мешает быстро окупить авиатехнику. При средних расценках в \$8–10 за обработку гектара и достаточном количестве заказов самолет можно окупить за два–три года. На практике кому-то это удастся сделать даже быстрее. «Недавно, — говорит Ермоленко, — клиенты приобрели у нас три самолета и купили свои вложения уже за первый сезон, уехав работать на Дальний Восток, где расценки намного выше — 10–15 долларов за гектар».

Набор связанных с малой авиацией нишевых рынков, которые освоила компания «МВЕН», вполне достаточен для устойчивого развития даже в период экономического спада. Есть возможность работать над новыми моделями авиатехники и совершенствовать имеющиеся. Но не все мечты еще сбылись. «Было бы финансирование, я бы с удовольствием занялся разработкой гиперзвукового и сверхзвукового самолета», — улыбается Виктор Ермоленко.

БЖ

ПРОДОЛЖИТЬ СЕССИЮ?

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Урок начинается. На мониторе компьютера — профессор Калифорнийского университета в Сан-Диего Барбара Окли рассказывает, как устроен человеческий мозг и как он принимает решения. Видеолекция бесплатного курса «Научитесь учиться» на международной образовательной платформе Coursera построена так, чтобы не дать заскучать даже самому непоседливому слушателю. Преподаватель сыплет шутками, включает в презентацию смешные слайды и интерактивные схемы, на экране то и дело всплывают проблемные вопросы и термины, на которые стоит обратить внимание. По итогам курса из коротких видео слушателю предлагают пройти тест и получить сертификат за \$39.

Coursera — один из первопроходцев рынка онлайн-образования и, несомненно, один из его столпов. Менее чем за три года в ряды сервиса студентов влилось более 11 млн человек, количество курсов, разработанных совместно с 117 вузами-партнерами, выросло до тысячи, а венчурные инвесторы вложили в компанию \$85 млн. Платные сертификаты ведущих мировых вузов — основа бизнес-модели компании: за доступ к большинству курсов сервис денег не берет, но за подтверждающий документ заплатить нужно. С конца 2013 года Coursera начала продвигать концепцию всеобщих бесплатных дистанционных курсов среди российских вузов: на сервисе появились курсы МФТИ, СПбГУ и Высшей школы экономики. Результаты неплохие: за год одиннадцать образовательных курсов ВШЭ собрали аудиторию почти в 300 тысяч.

Coursera пришла на подготовленную почву — западный бум дистанционного образования успел докатиться до России чуть раньше. Онлайн-обучение — один из немногих видов деятельности, который может выиграть от экономического кризиса: в такие времена, как известно, люди предпочитают инвестировать в себя.

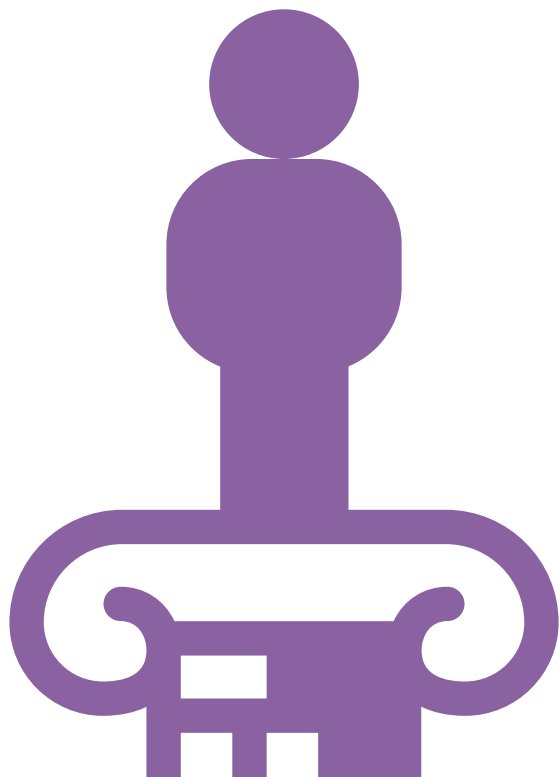
Отечественный рынок онлайн-образования начал активно развиваться и привлекать инвестиции в 2013 году — всего годом позже запуска крупнейших мировых образовательных площадок, в числе которых Coursera, edX и Udacity. Первые образовательные стартапы у нас появились еще в 2009-2010

В России, как и в остальном мире, — бум образовательных онлайн-проектов. Однако в стране с долгой традицией всеобщего и бесплатного образования возникают естественные трудности с их монетизацией. *Как на практике решают эту проблему основатели «онлайн-университетов»?*

годах, однако развертывались они довольно вяло. Сказывались сравнительно низкое распространение интернета в регионах и стереотип о невысоком качестве дистанционных образовательных услуг. Сейчас картина меняется: по оценке J'son & Partners Consulting, в 2014 году в России насчитывалось более 50 крупных проектов в сфере онлайн-образования, совокупная аудитория которых достигла нескольких миллионов слушателей. Свыше 5% жителей страны хотя бы раз проходили обучение в интернете. Не исключено, что в ближайший год их число значительно возрастет, а расходы на дополнительное образование станут привычной статьей в персональных бюджетах россиян.

— Во времена экономической турбулентности возрастает потребность в более удобных и дешевых продуктах, — объясняет основатель образовательной платформы Uniweb Александр Оганов. — При этом онлайн-технологии меняют всю экономическую парадигму реализации образовательных услуг. Они позволяют экономить средства за счет устранения побочных трат, не затрагивая качество получаемых знаний. Рынок образовательных услуг в онлайн-среде растет быстрее, чем успевает отреагировать классическая образовательная среда. Сложная процедура принятия решений не дает вузам динамично реагировать на меняющуюся на рынке ситуацию. А частные образовательные проекты отличаются мобильностью и высокой скоростью адаптации под рыночные изменения.

По оценкам игроков, рынок онлайн-образования в России растет на 30-40% в год. Существенную его долю занимает корпоративный сегмент. На дистанционное обучение переходят



9,3 млрд Р

ОБЪЕМ РЫНКА ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ
В 2014 ГОДУ

400 млн Р

СЕГМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ
ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

>50 ПРОЕКТОВ

В СФЕРЕ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ
ФУНКЦИОНИРУЮТ В РОССИИ

компании, которым необходимо регулярно проводить тренинги по новым продуктам или услугам для больших аудиторий, а также имеющие широкую сеть филиалов. Сегмент образовательных услуг для индивидуальных пользователей скромнее в 15-20 раз (400 млн рублей, по оценкам J'son & Partners), да и платят такие клиенты с меньшим энтузиазмом. Однако именно в нем, отчасти из-за слабой конкуренции, запускается большинство стартапов. Они обкатывают на массовой аудитории схемы взаимодействия со слушателями, тестируют интерфейсы и контент, стараются заработать имя на рынке — и лишь потом адаптируют курсы для b2b-сегмента.

В отличие от Запада, провозгласившего уход от дорогостоящего обучения в колледжах и вузах к дистанционным курсам с открытым всем и каждому доступом, в России превалирует платное образование. По мнению Айнура Абдулнасырова, основателя компании LinguaLeo, российские пользователи в целом уже согласились с идеей, что образование в онлайн должно быть доступным, но не бесплатным. «Это не означает, что доступ к продукту клиент должен обязательно купить за деньги, — уточняет эксперт. — В интернете возможна модель, когда пользователь расплачивается тем, что приглашает попробовать сервис своих друзей и знакомых».

Ниш для успешной монетизации достаточно. Школьники хотят получить высокие баллы по ЕГЭ, чтобы поступить в престижный вуз. Студенты выбирают и пробуют разные профессии. Специалисты хотят лучше разбираться в своей профессии. Руководители и предприниматели стремятся быть эффективными. «Человек мечтает построить близкие отношения, быть хорошим мужем или женой, — даже этому можно обучать, если понимать, как это делать», — говорит Абдулнасыров. При этом эффективных способов монетизации на рынке, по сути, всего два: это либо подписка на сервис, в том числе по модели ограниченного бесплатного доступа, либо прямая продажа учебных курсов по фиксированной стоимости.

Один из самых перспективных сегментов онлайн-образования — языковые курсы: по данным J'son & Partners, в России 78% всех слушателей курсов в интернете занимаются изучени-

ем английского. Монетизировать языковые сервисы при этом проще, чем остальные. Благодаря популярным офлайн-лингвистическим школам и частным репетиторам у пользователей уже сложилась многолетняя привычка платить за обучение. Курсы в онлайн обходятся дешевле (прежде всего из-за экономии на аренде помещений), а потому привлекают довольно широкую аудиторию. К тому же уроки английского выбирают люди с высокой мотивацией: как правило, знание иностранного языка является необходимым условием для получения более высоко оплачиваемой должности.

Между тем онлайн-образованием заинтересовались государство и традиционные университеты. В школах этой осенью обещают показать электронные учебники, вузы планируют создать аналог Coursera в России. Пока этот сегмент осваивается довольно бессистемно, утверждает Максим Спиридонов из «Нетологии-групп». «С одной стороны, есть государственные инициативы и четко заявленная стратегия на «цифровизацию» образования, выделяются значительные бюджеты на внедрение дистанционного образования в школах и вузах. С другой — учреждения часто не знают, как освоить эти бюджеты. Деньги лежат мертвым грузом на счетах учебных заведений или создаются громоздкие программные комплексы для «нужд образования», функциональность которых под большим вопросом», — считает эксперт.

Без понимания планов регулятора по развитию рынка прогнозировать будущее онлайн-образования в России сложно. Даже успешные проекты могут увязнуть в многочисленных административно-бюрократических вопросах, связанных с нормативным регулированием отрасли. Вторая сложность — попасть в яблочко потребительского спроса и создать продукт высокого качества. Для этого мало снимать красивые видеолекции: нужно понимать, что собой представляет процесс обучения и запоминания информации, как сделать обучение интересным и вовлекающим, как мотивировать слушателя. В конце концов, только эффективные образовательные методики, генерирующие реальные знания, убедят пользователей открыть кошелек.

БЖ

Мои университеты



Создателю образовательной платформы Uniweb Александру Оганову удалось повторить в российских реалиях опыт Udacity и Coursera, запустивших онлайн-курсы при передовых американских университетах. Он «подписывает» отечественные вузы на организацию дистанционных курсов, помогает адаптировать под них учебную программу и отвечает за их продвижение. С вузов компания денег не берет — напротив, предлагает софинансирование запуска онлайн-программ на условиях дальнейшего разделения выручки. Специализация Uniweb — бизнес-обучение. Курсы посвящены менеджменту, маркетингу, юриспруденции, бухгалтерии и финансам, личной эффективности. Разрабатываются они таким образом, чтобы воссоздавать реальный образовательный процесс с видеолекциями, тестами, домашними заданиями, оценками и строгим контролем со стороны преподавателя. На создание стандартной онлайн-программы в 72 академических часа уходит 3-6 месяцев. Столько времени требуется команде из 34 специалистов (сценаристов, дизайнеров, методистов, программистов), чтобы превратить курс в максимально наглядный и понятный.

Внедрением образовательных программ по такой схеме заинтересовались десять столичных и региональных вузов, в том числе МГУ и МГИМО. В рамках платформы вузы предлагают 45 курсов, на которые сейчас подписано свыше 8,5 тыс. слушателей. И вузов, и программ могло бы быть больше, если бы не консерватизм традиционной образовательной среды. По наблюдениям Александра Оганова, руководство вузов в массе своей психологически не готово двигаться в сторону онлайн. Хотя прогресс есть: если на старте проекта переговоры с вузами о сотрудничестве растягивались до двух лет, то сейчас иногда можно уложиться в два-три месяца.

В Uniweb предусмотрено несколько направлений бизнес-курсов: самостоятельное обучение, повышение квалификации и профпереподготовка. В прошлом году была запущена программа MBA, совмещающая онлайн-задания

НАЗВАНИЕ	Uniweb
ДАТА СОЗДАНИЯ	2009
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОФИЛЬ	Бизнес-обучение под эгидой ведущих российских вузов
ИНВЕСТИЦИИ	Собственные средства основателя сервиса (объем не раскрывается)
МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ	Прямая продажа курсов слушателям: курсы самообучения — 1-18 тыс. рублей, программы повышения квалификации — 13-70 тыс., программы профпереподготовки — от 120 тыс., программы MBA — от 496 тыс.
ЧИСЛО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ	8 700

с зачетными работами в офлайне. Средняя сумма заказа сильно разнится из-за большого разброса в стоимости курсов: самый дешевый может стоить тысячу рублей, самый дорогой — сотни тысяч. Компания также создает индивидуальные дистанционные курсы под ключ для крупных корпораций — например, для «Русала». Тем не менее 85% оборота приносят прямые продажи образовательных услуг конечному потребителю.

— Мы никогда не пробовали монетизировать продукт как-то иначе, но тестировали различные варианты взаимодействия с целевой аудиторией, — рассказывает Александр Оганов. — Так, в 2013 году в линейку платных онлайн-курсов мы включили несколько вузовских курсов с бесплатным доступом. Это должно было создавать «воронку продаж» и увеличивать конверсию. Однако опыт не оказался успешным: уровень мотивации слушателей никак не изменился. Для монетизации необходимо предоставить клиенту не бесплатный продукт, а дополнительную ценность. В нашем случае эта ценность определяется официальными документами вузов, программы которых мы создаем и реализуем, — около 70% наших слушателей отдает предпочтение программам с дипломами.

Знания, умения, навыки

«НЕТОЛОГИЯ» МАКСИМ СПИРИДОНОВ



Проект «Нетология» начинался в 2011 году с семейного бизнеса по организации офлайн-семинаров по маркетингу: основатель компании Максим Спиридонов помогал с ними своей жене Юлии Микедде. В попытках привлечь дополнительную аудиторию он решил перенести процессы в онлайн и запустил сайт с веб-трансляцией семинаров. Со временем от офлайн-занятий компания отказалась совсем, сосредоточив свое внимание на двухмесячных интенсивных курсах по обучению востребованным интернет-профессиям (SMM-менеджмент, интернет-маркетинг, проектирование интерфейсов и другие). Выглядит это так: эксперты проводят вебинары, отвечают на вопросы, а по окончании лекции дают практические задания, которые затем проверяют в ручном режиме. В конце курса слушатели проходят финальный тест и защищают дипломный проект — презентуют его в онлайн перед руководителем и одногруппниками. Интенсивы приносят «Нетологии» основную выручку. Средняя стоимость короткого курса (48 часов теории и практики) — 9,9 тыс. рублей, длинного (78-84 часа) — 20,9 тыс. Занятия проходят в групповом режиме, в каждом наборе около 25-30 студентов.

Параллельно «Нетология» попыталась заинтересовать аудиторию, которая хочет восполнить пробел в какой-либо теме, но не готова проходить длительные и дорогие интенсивы и привязываться к строгому расписанию. В 2013 году компания запустила интерактивные курсы развития бизнес-навыков — видеозанятия, доступ к которым осуществляется по ежемесячной подписке. Здесь, например, можно послушать лекцию об организации доставки для интернет-магазина или о краудфандинговом финансировании бизнеса. После каждого занятия слушатель выполняет задание на закрепление материала, а по окончании курса, который обычно состоит из 8-12 занятий, проходит тестирование и получает сертификат. Сегодня библиотека компании насчитывает 107 курсов и ежемесячно пополняется четырьмя

НАЗВАНИЕ	«Нетология»
ДАТА СОЗДАНИЯ	2011
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОФИЛЬ	Онлайн-интенсивы по обучению профессиям, востребованным в интернете. Интерактивные видеокурсы по развитию бизнес-навыков
ИНВЕСТИЦИИ	\$1,1 млн в 2014 году (фонд InVenture Partners), \$2,1 млн в феврале 2015 года (фонды Buran Venture Capital и InVenture Partners)
МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ	Платный доступ к образовательным программам — по модели ежемесячной подписки (от 790 руб. в месяц) либо разовым платежом за выбранный курс (от 9 900 руб.)
ЧИСЛО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ	Более 10 000 (прошедших обучение)

новыми. Доступ к ней на месяц можно получить за 990 рублей, при покупке трехмесячного абонемента — за 890 рублей, годового — за 790. Школа обзавелась и собственным блогом, в котором ее эксперты дают практические советы, публикуются обзоры и аналитика по интернет-маркетингу и интернет-бизнесу.

В августе 2014 года «Нетология» стала инициатором одного из первых слияний на российском рынке онлайн-образования. Она приросла центром онлайн-обучения «Фоксфорд», который предлагает платные курсы подготовки к школьным экзаменам и ЕГЭ, а также «натаскивает» школьников перед поступлением в вуз и участием в олимпиадах.

«Самые успешные и легко монетизируемые проекты в онлайн-обучении — это проекты в сфере дополнительного школьного образования, корпоративного образования и, конечно, обучение языкам, прежде всего английскому», — считает Максим Спиридонов. «Нетология» собирается наращивать мускулатуру во всех трех этих направлениях: в марте компания запустила корпоративную подписку на свои курсы и интенсивы и не исключает запуска языковых программ. По оценке J'son & Partners, совокупная выручка «Нетологии-групп» в 2014 году составила 110 млн руб.

Облачный атлас

Основатель онлайн-школы английского языка Skyeng Георгий Соловьев попытался максимально приблизить качество обучения через интернет к «живым» урокам. По его мнению, самая эффективная методика — общение один на один с преподавателем. К такому выводу он пришел еще будучи студентом Московского физико-технического института пять лет назад, когда сам начал дистанционно заниматься английским с преподавателем, живущим в другом городе, при помощи скайпа. Обучение в школе Skyeng, открытой в январе 2013 года, поначалу тоже велось с помощью видеозвонков. Сейчас это лишь один из инструментов образовательного процесса: прошлым летом компания запустила собственную платформу Vimbox, благодаря которой процесс обучения удалось сделать гораздо более удобным и технологичным.

Онлайн-платформа предоставляет доступ ученику и учителю в виртуальный класс. В нем они могут синхронно запускать аудио- и видеофайлы, работать вместе над заданиями, вести письменный чат и общаться голосом.

Придуманы и удобные инструменты, аналогов которым нет в офлайне. Например, система позволяет собирать важную для преподавателя статистику о прогрессе в обучении, подсчитывать количество ошибок или замерять паузы между заданным вопросом и ответами пользователя при выполнении домашнего задания. При необходимости она автоматически выдает сообщение о том, что ученик не укладывается в отведенное время и просит ускориться. Помимо интерактивной «рабочей тетради» в виртуальном классе имеется расписание занятий, ведется история уроков.

Важная особенность Skyeng — это существование персональных кураторов-методистов. Еще на этапе пробного урока они помогают будущему ученику определиться с целью обучения, учитывают его пожелания, подбирают индивидуального преподавателя и помогают разработать тематику занятий. «Умная» платформа Vimbox принимает участие и в этом: она позволяет автоматически корректировать индивидуальные программы, а в дальнейшем научится подбирать пару «ученик — учитель» в зависимости от психологического темперамента и общих интересов. Кстати, за маркетинг в школе отвечает бывший директор по международному развитию «Яндекса» Александр Ларьяновский; он же вложил в стартап \$300 тыс.

Сегодня в Skyeng ведут уроки более двухсот учителей, включая носителей языка. Это самый большой штат среди языковых онлайн-школ в Восточной Европе.

Бизнес-модель сервиса проста — по сути, это то же репетиторство, только поставленное на онлайн-основу: все уроки в Skyeng платные, «пакеты» уроков предполагают скидку. По итогам 2014 года оборот школы достиг 66 млн рублей. В марте этого года школа заработала 7 млн рублей, увеличив за год выручку на 240%. Средний чек держится в районе четырех тысяч рублей — это примерная стоимость шести уроков с русскоязычным преподавателем. Сейчас компания работает только с частными учениками, однако начинает примеряться и к сегменту b2b. Тем более что в последнее время стала все чаще получать от крупных компаний предложения организовать корпоративные программы изучения языка.

— Кризис дает хороший шанс для развития образовательных проектов в онлайн, — считает Георгий Соловьев. — Потенциал для роста у них огромный, это видно даже на на-



НАЗВАНИЕ	Skyeng
ДАТА СОЗДАНИЯ	2013
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОФИЛЬ	Индивидуальные занятия английским языком
ИНВЕСТИЦИИ	\$330 тыс. (бизнес-ангелы)
МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ	Бесплатный пробный урок, платные персональные 50-минутные уроки с русскоязычным преподавателем (от 590 руб. за урок) или носителем языка (от 990 руб. за урок)
ЧИСЛО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ	1 800

шем примере. С конца осени мы наблюдаем настоящий наплыв учеников: количество одновременно обучающихся в школе выросло с тысячи до 1,8 тыс. человек. В последнее время к нам приходит около сотни новых пользователей в неделю, до этого в среднем прибавлялось не больше пятидесяти человек. Меняется и мотив для занятий. Если в середине прошлого года 55% новых учеников называли основной целью изучения языка желание путешествовать, то сейчас — карьерный рост или повышение своих компетенций ради сохранения действующих позиций. Рабочий мотив стал превалировать именно в последние полгода.

Львиная доля

Рыжего львенка из LinguaLeo знают многие из тех, кто хоть раз задавался целью подтянуть английский с помощью веб-сервиса или мобильного приложения. Виртуальное животное нужно кормить фрикадельками, которые зарабатываешь, ежедневно тренируясь в запоминании новых слов и выполнении заданий на грамматику. Игровые элементы, симпатичный интерфейс и необходимость регулярных занятий — секрет успеха проекта: сегодня LinguaLeo насчитывает более 11 млн зарегистрированных пользователей и является, по собственным оценкам, самым популярным в СНГ сервисом для изучения и практики английского языка.

Идея привлечь к образовательному процессу «мультяшного» льва родилась в самых настоящих джунглях. В конце 2009 года команда разработчиков во главе с выпускником ГУ-ВШЭ Айнуром Абдулнасыровым отправилась на полгода запускать стартап на тайский остров Ко Чанг. Абдулнасыров не понаслышке знал о наиболее действенных методиках обучения английскому языку: еще в студенческие годы он подрабатывал репетитором. В какой-то момент желающих учиться стало слишком много, и преподаватель начал передавать учеников знакомым иностранцам, желавшим подработать, за долю в гонораре. Так в 2006 году родилась школа «Клуб носителей языка», месячный оборот которого достигал 3 млн рублей. Через три года Абдулнасырову проект наскучил: он загорелся идеей создать удобный и интересный онлайн-сервис по изучению языка. Бета-версия LinguaLeo была запущена в марте 2010 года; с тех пор сервис обзавелся не только веб-интерфейсом, но и бесплатными мобильными приложениями.

Сегодня пользователи LinguaLeo имеют доступ к более 200 тыс. полезных материалов — аудио, видео, текстам; проходят 9 интерактивных тренировок, могут воспользоваться пятьюдесятью грамматическими и тематическими курсами и личным словарем, пополнять который можно по мере обучения. Контент растет лавинообразными темпами, поскольку пользователи могут добавлять его самостоятельно. В середине 2012 года Айнур Абдулнасыров заявил о планах проекта выйти на международный рынок. Компания начала с Бразилии: перевела сервис на португальский язык, подключила местные способы оплаты, запустила пиар-кампанию и рекламу в офлайне. Однако бизнес пошел слабо. Выяснилось, что бразильцы отдают предпочтение готовым цельным курсам, а не разрозненным тренировкам, где требуется порядочная самодисциплина. Тем не менее от амбиций стать мировым лидером в онлайн-обучении английскому языку LinguaLeo не отказывается. Летом 2014 года проект запустился в Турции; в планах — новые страны и новые языки (немецкий, испанский, итальянский, французский).

Сервис функционирует по модели freemium — основной контент с ограничениями предоставляется бесплатно, а за деньги можно купить годовую (в мобильной версии — и ежемесячную) подписку. Год «золотого статуса» LinguaLeo стоит, как пара часов обучения с репетитором по английскому языку. Поначалу компания продавала не подписку, а внутреннюю валюту — фрикадельки, на которые внутри сервиса можно приобрести дополнительный контент. Но подписка оказалась проще и понятнее для пользователей. Ту же биз-



НАЗВАНИЕ	LinguaLeo
ДАТА СОЗДАНИЯ	2010
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОФИЛЬ	Веб-сервис и мобильное приложение для обучения английскому языку
ИНВЕСТИЦИИ	\$200 тыс. в 2010 году (бизнес-ангелы), \$3 млн в 2012 году (фонд Runa Capital)
МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ	Freemium — базовый набор сервисов предоставляется пользователю бесплатно, а дополнительные возможности или функционал — за деньги. «Золотой статус» стоит 1 200 руб. в год, тематические курсы — от 190 до 1 720 руб.
ЧИСЛО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ	Более 11 млн

нес-модель Айнур Абдулнасыров реализует в своем новом проекте Level90.ru. «Это образовательная платформа, где для каждой тематики или профессии будет подготовлен единый курс, в котором можно достичь 90-го уровня мастерства, — поясняет основатель проекта. — Первые три курса будут предназначены для роста эффективности компаний и предпринимателей: «Руководитель уровня 90», «Предприниматель уровня 90», «Командный игрок уровня 90». Доступ к курсам бесплатен, но по подписке можно получить более широкий функционал и возможности.

ОТ БИНТА!

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

В компании «Наполи» уверяют, что раневая повязка «ХитоПран» сродни маленькой врачебной революции: она коренным образом меняет подход к лечению ран, потому что полностью исключает необходимость снимать повязку. Замена или удаление обычной повязки — это всегда травмирование тканей, риск кровотечения и вторичного инфицирования, не говоря уже о болезненности процесса для пациента. В отличие от традиционных перевязочных материалов, «ХитоПран» бесследно рассасывается в ране естественным путем за три–четыре дня или, при желании, вымывается из нее физраствором. Покрытие, в основе которого лежит биополимер природного происхождения хитозан, помогает ускорить восстановление кожного покрова: оно убыстряет заживление трофических и диабетических язв, пролежней, ожогов разной степени тяжести в два–три раза по сравнению с используемыми повсеместно средствами для перевязок.

С виду повязка напоминает обыкновенный стерильный пластырь, который можно мять, сгибать и резать. Она легко моделируется на ране и полностью принимает форму поверхности, на которую нанесена. В ее способности помогать регенерации кожи нет ничего сверхъестественного: со временем «ХитоПран» превращается в тонкие гелевые волокна, которые защищают ткани от внешних повреждений и стимулируют развитие собственных клеток кожи. Дело в том, что повязка представляет собой нановолокнистую структуру, которая напоминает внеклеточный матрикс — основу соединительной ткани, отвечающую за механическую поддержку клеток и транспорт химических веществ. Клетки воспринимают эту структуру как родную: цепляются, как за удобный каркас, и развиваются на ней. При этом хитозан, ценный в медицине за способность поглощать биологические жидкости и бороться с микробами, сам по себе стимулирует регенеративные процессы, а продукты его распада участвуют в синтезе коллагена — важного белка кожи.


— Мы работаем прежде всего с возрастной кожей и всеми проблемами, ей свойственными, — объясняет основатель

Основатель компании «Наполи» Иван Афанасов разработал и запатентовал инновационный перевязочный материал для лечения тяжелых ожогов и ран. Он не требует регулярной замены повязки, а просто рассасывается на коже за несколько дней. Компания рассчитывает пройти точку безубыточности меньше чем за год — а заодно *развевать миф о том, что медицинские стартапы дороги и тяжелы на подъем.*

и директор по науке компании «Наполи» Иван Афанасов. — Кожа у пожилых людей тонкая, у организма нет способности к регенерации за счет собственных ресурсов. Поэтому наши целевые клиенты главным образом — частные и государственные лечебно-профилактические учреждения. Впрочем, для детей с «асфальтовым синдромом», которые постоянно падают и сбивают в кровь колени, повязки тоже отлично подходят: они позволят быстро заживлять травмированную поверхность нежной кожи. «ХитоПран» поможет и пациентам с редкими, но крайне сложными заболеваниями, при которых нужно минимизировать прикосновения к коже. В частности — в случае буллезного эпидермолиза, так называемой болезни бабочки.

АКАДЕМИЯ РАН

К предпринимательской карьере выпускник химфака МГУ Иван Афанасов пришел не сразу. Сначала он всерьез занимался наукой, размышляя, не посвятить ли ей свою жизнь. Уже в 24 года он защитил кандидатскую диссертацию, был автором множества статей, получил несколько патентов. «Моя родная кафедра химической технологии всегда проповедовала, что наука должна служить интересам и целям реальной жизни, а не библиотеки, — говорит он. — Однако на практике все



СЕКРЕТ БЫСТРОГО СТАРТА
МОЛОДОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ
КОМПАНИИ ОТ ИВАНА
АФАНАСОВА, ОСНОВАТЕЛЯ
«НАПОЛИ»: «НАЙДИТЕ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПАРТНЕРА,
ЗАИНТЕРЕСОВАННОГО В ВАШЕЙ
РАЗРАБОТКЕ». ЭТО КЛЮЧ
К РЫНКУ И САМАЯ КОРОТКАЯ
ДОРОГА К ПОТРЕБИТЕЛЮ

свидетельствовало об обратном: ученые волновались только о количестве статей, влиятельности изданий, в которых они публикуются, рейтингах цитируемости. В какой-то момент я понял, что развивать свои идеи нужно в других условиях». В 2009 году, когда Афанасов принял решение заниматься бизнесом, стартап-движение в России только зарождалось, а инвестиционная инфраструктура была разрозненной и неочевидной. Поддержку он нашел в одном из немногочисленных столичных бизнес-инкубаторов — Научном парке МГУ, в рамках программы «Формула успеха», которая была создана специально для поиска талантливых ученых и привлечения их к развитию бизнес-проектов.

Впрочем, на практике оказалось, что построить собственную наукоемкую компанию не так уж легко. Несколько попыток коммерциализовать научные разработки, накопленные за предыдущие годы, обернулись провалом. Как считает Иван Афанасов, это была классическая ошибка ученого, попавшего в предпринимательскую среду: вместо того чтобы идти от потребности и от рынка, он отталкивался от интересной ему научной проблемы. Переосмыслить подход к организации бизнеса помогли, как ни странно, ассоциации со спортом. Видимо, сказался студенческий опыт: в МГУ Афанасов успешно играл в университетской сборной по баскетболу. «Бизнес — это командный вид спорта, — размышляет он. — У тебя может быть сколь угодно замечательная идея, но без промышленной базы, без экспертов, понимающих сбытовые механизмы, без подхода, нацеленного на постоянное улучшение продукта, ничего не получится. На одной лишь отличной идее далеко не уедешь: можно так никогда и не создать продукт, который будет продаваться. Невозможно построить успешную компанию в отрыве от рынка».

Рынок нашел стартапера сам. В один прекрасный день Афанасову позвонил руководитель подмосковного завода «Биотекфарм», который с 2002 года занимается производством современных перевязочных материалов. Промышленника заинтересовала методичка молодого ученого, описывающая технологию электроформования нановолокнистых материалов на основе хитозана: метод мог оказаться перспективным для создания новаторских раневых повязок. На заводе даже имелось необходимое для обкатки и масштабирования технологии оборудование — не хватало лишь интеллектуального ресурса. Вместе с «Биотекфармом» Афанасов проанализировал рыночные потребности и понял, что ниша повязок, защищающих от травмирования раненой поверхности, действительно свободна. Заполучив гаранта в виде промышленного партнера, стартап нуждался только в инвестиционном плече. К финансированию в итоге подключился Фонд посевных инвестиций РВК.

«Ситуация для «Наполи» сложилась беспроигрышная, — объясняет стартапер. — У нас на руках была хорошая научная разработка, мы видели незакрытую рыночную потребность, имели за спиной крепкого производственного партнера с развитой системой дистрибуции». Убедить венчурный фонд оказалось сравнительно несложно: в 2014 году ФПИ вложил в стартап 15 млн рублей, еще 5 млн добавил «Биотекфарм». При этом патент на разработку был оценен в 55 млн рублей. «Наполи» удалось быстро получить регистрационное удостоверение на «ХитоПран» и запустить продажи повязки: на все ушло около пяти месяцев, что по меркам отрасли можно считать поистине молниеносным результатом.

ПОВЯЗАТЬ ВСЕХ

Медицинский рынок традиционно воспринимается как сложный для венчурного инвестирования: он требует больших финансовых вливаний, риски высоки, а сроки возврата инвестиций слишком длинны. Продукты, которые доходят до конечного потребителя, как правило, основаны на инновациях десяти-пятнадцатилетней давности. Идея саморассасывающихся повязок, которые производит «Наполи» совместно с «Биотекфармом», не нова, не уникальна и даже не сверхтехнологична. Так, еще в 2005 году основатель оренбургской компании «Наносинтез» Рамиль Рахматуллин¹ представил похожий материал на основе гиалуроновой кислоты — искусственный аналог кожи «Гиаматрикс», который можно было накладывать на раненую поверхность. В 2011 году он запустил серийное производство биокожи, однако сегодня о компании ничего не слышно: Рахматуллину не хватило маркетинговых навыков в продаже своей продукции.

«Наполи» надеется выиграть за счет эффективного производства и сбыта. С момента первых тестов на производстве технологию удалось удешевить в сотню раз — за счет подбора оптимальных компонентов и совершенствования методик производства. А в том, что касается компетенций продвижения, компания с самого начала получила преимущество. Она идеально встроилась в отлаженную схему поставок «Биотекфарма» в федеральные аптечные сети.

— На медицинском рынке сегодня активно происходят слияния и поглощения, поэтому возможностей для выхода у венчурной компании хватает, — говорит Иван Афанасов. — Однако западным корпорациям интересны прежде всего стартапы с действительно хорошим продуктом и развитой локальной системой дистрибуции. Вот почему российский рынок не заполняют, к примеру, китайские компании: выстраивать сбыт с нуля слишком дорого, рискованно и хлопотно.

Развитие дополнительных каналов сбыта оказалось едва ли не самой важной частью бизнеса. Сегодня продажи через собственных дистрибьюторов у компании идут даже активнее, чем через дистрибьюторов промышленного партнера. Примерно три четверти продукции реализуется посредством системы госзакупок. «Наполи» удалось выиграть тендеры на поставки перевязочного материала в больницы, госпитали, ожоговые центры Севастополя, Крыма, Томска. Остальное продается в аптеки (как с помощью дистрибьюторов, так и напрямую) и через интернет-магазины. Понятно, что зависимость от B2G-сегмента диктует свои условия работы на рынке. «Продукт у нас больничный: тяжелые раны обычно лечатся либо в государственных медучреждениях, либо в ведомственных поликлиниках, — объясняет Афанасов. — Конкурировать на аукционах приходится, грубо говоря, с ватой и марлей». Удельная стоимость повязки «ХитоПран» выше традиционных перевязочных материалов. Однако в пересчете на сопутствующие затраты — мази, бинты, труд медработников по перевязке — ведение ран по методу «Наполи» оказывается даже немного дешевле, а заживление происходит гораздо быстрее. Правда, несколько труднее компании дается соперничество в госзакупках с иностранными аналогами — но не из-за

1 Кожезаменитель // Бизнес-журнал. — 2012. — №4. — С. 18.

разницы в фармакологических свойствах продукта, а из-за отсутствия административного ресурса. Как рассказывает Афанасов, пресловутое импортозамещение вылезло в тендерах боком: опасаясь ужесточения санкций, закупщики от медицины стремятся успеть заместить импортом все и вся, пока еще можно.

МИР КОЖИ

По прогнозам Ивана Афанасова, к концу 2015 года «Наполи» удастся выйти на оборот в 18–20 млн рублей. Текущих финансовых показателей компания не раскрывает, но ее основатель признается, что балансирует на грани операционной прибыли и активно вкладывается в развитие системы дистрибуции. Компания уже обзавелась тремя региональными представительствами и до конца года планирует расширить сеть до пяти: на «раскачку» каждого из них уходит около 6–7 месяцев. Вместе с тем «Наполи» мыслит шире российского рынка и нацеливается на международное развитие. Первым шагом станет регистрация перевязочного материала по европейской системе сертификации CE — это дешевле и проще американского стандарта FDA. Перспективнее всего развиваться в Юго-Восточной Азии: во многих странах этого макрорегиона можно быстро пройти испытания и получить регистрационное удостоверение на месте. При этом Афанасов надеется, выходя на иностранные рынки, применить ту же схему «партнерского плеча», что и в России,

только в более крупном масштабе. Сейчас «Наполи» ищет производственную компанию в Китае и Индии с системой международных дистрибьюторов, которые смогли бы обеспечить первоначальный канал для продвижения и продажи продукции на внешних рынках.

Афанасов рисует несколько сценариев дальнейшего развития компании. В одном из них «Наполи» предстает классическим венчурным проектом — с последующей продажей крупному отечественному или зарубежному фармацевтическому игроку. Однако собственные амбиции предпринимателя заставляют его задуматься о превращении компании в устойчивый бизнес, приносящий дивиденды. В перспективе «Наполи» может заняться производством широкого спектра современных перевязочных материалов — «дышащих» пластырей, согревающих повязок и т. д. — и заместить в этом сегменте импортные аналоги.

— Около 83% расходных материалов ввозится в Россию из-за рубежа, — объясняет Афанасов. — Все говорят о развитии инноваций, а у нас, между тем, даже шприцы делать не умеют. Пластырь российского производства сегодня ровно такой же, каким я 15 лет назад обматывал хоккейную клюшку: никто не обращает внимания на то, что мировые технологии давным-давно скакнули вперед. Возможно, после того как мы научимся решать приземленные задачи и обеспечим страну базовыми медицинскими материалами, найдется место и для красивых венчурных историй.

БЖ

ВЕДОМОСТИ

THE WALL STREET JOURNAL | FINANCIAL TIMES
конференции

19 МАЯ 2015, МОСКВА
INTERCONTINENTAL MOSCOW
TVERSKAYA

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ



Олег Бочаров
Руководитель,
Департамент науки,
промышленной политики
и предпринимательства
города Москвы



Александр Ивлев
Управляющий партнер
по России, EY



Александр Калинин
Президент, «Опора
России»



Андрей Кривенко
Основатель, владелец
и генеральный директор,
торговая сеть «Избенка»
и «Вкусвилл»



Наталья Ларионова
Директор департа-
мента развития малого
и среднего предприни-
мательства, Министер-
ство экономического
развития РФ



Андрей Цыганов
Заместитель
руководителя,
Федеральная
антимонопольная служба

Информационный
партнер

БИЗНЕС
журнал

Свой бизнес в России

Курс на опережение

Что нужно знать предпринимателю?

Конференция из цикла мероприятий по развитию малого и среднего бизнеса

Стоимость участия — 23 000 руб.* Спецпредложение: 6000 руб.* для представителей малого бизнеса.

Руководитель проекта
Екатерина Карякина
(e.karyakina@vedomosti.ru)

Реклама и спонсорство
Михаил Кузнецов
(mikhail.kuznetsov@vedomosti.ru)

Участие в конференции
Евгения Евстигнеева
(e.evstigneeva@vedomosti.ru)

www.vedomosti.ru/events
+7 (495) 956-25-36;
+7 (495) 232-32-00

Совместно с Financial Times, The Wall Street Journal и Independent Media

* Стоимость указана без учета НДС.

16+

Реклама

НА СВЯЗИ

За те семь лет, что я веду свои дела в России, мне доводилось встречать здесь немало «молчаливых» стартаперов. Многие из них, уверен, так и не приступят к практической реализации идеи, которую столь тщательно и тайно вынашивают (сошлутся, разумеется, на отсутствие денег, времени, соратников — чего угодно).

Стартапы действительно ограничены в ресурсах. Однако ресурсы в избытке есть во внешнем мире, и получить их можно, только активно коммуницируя с окружающими людьми и выстраивая работающие связи. Все это называется английским словом «нетворкинг», которое сейчас уже широко используется и в русском языке. (Не стоит смешивать это понятие со знакомым мне русским словом «блат», имеющим сильный негативный оттенок.)

Нетворкинг — это, по сути, жизненная установка, которая гласит, что даже просто связывая людей друг с другом и ничего не ожидая взамен, вы расширяете свои горизонты и в конце концов увеличиваете собственные бизнес-возможности. В основе практики нетворкинга лежит социоматематическая

теория «шести рукопожатий»¹, которую упрощенно можно изложить так: любой человек на планете, на какой бы ступени социальной лестницы он ни находился, может, воспользовавшись цепочкой из не более чем пяти знакомых, добраться до любого другого че-



ГИЛ ПЕТЕРСИЛ

серийный предприниматель, бизнес-коуч Стартап Академии СКОЛКОВО, сооснователь компании MeetPartners

1 Англ. «Six degrees of separation». Эмпирическим обоснованием этой теории в 1960-е годы в рамках проекта «Маленький мир» занимался известный американский социальный психолог профессор Стэнли Милграм (1933–1984).

Хороших стартаперов обычно видно издалека: они сообщают о своей великой бизнес-идее миру, не особо опасаясь, что ее украдут, излучают тысячу рентгенов харизмы, а потому легко «вербуют» менторов, партнеров, инвесторов и таланты в свою команду. **Скрытный же стартапер — верный кандидат в неудачники.**

ловека на планете — хоть президента иностранной державы, — чтобы пожать ему руку и пообщаться. Люди, активно практикующие нетворкинг, могут сильно сократить эту цепочку. (Я, например, тешу себя мыслью, что для меня требуется не шесть рукопожатий, а всего два — то есть я могу выйти на нужного мне человека лишь через одного знакомого; правда, чем более высокопоставленное лицо тебе нужно, тем большую ценность должно иметь то, что ты собираешься ему сказать.)

Я твердо убежден в том, что в любом стартапе должен быть хотя бы один умелый нетворкер — человек, который идет в мир и несет ему «благую весть» о компании и ее великой миссии. Таким человеком может быть сам основатель, менеджер по продажам, технический директор — кто угодно. Но он должен быть обязательно.

Как быть с опасениями, что кто-то может украсть вашу идею? Во-первых, какой бы гениальной она ни была (пусть это даже «новый Фейсбук»), вы должны понимать, что как минимум семь человек в этом мире в этот же самый момент задумали нечто похожее. И вся штука в том, кому хватит сил, таланта и везения первым это осуществить. Во-вторых, вы сообщаете о своей задумке не всё (лишь концепцию и не более половины деталей), и не всем, а лишь тем группам, в которых действительно рассчитываете найти союзников для своего проекта. А в-третьих и в-главных — вы что, вправду считаете, что другие люди, прознав про вашу биз-

нес-идею, тут же бросят жить своей жизнью и начнут жить вашей — чтобы ваша мечта сбылась у них? Вы одержимы своим проектом, вошли в резонанс с ним, вы и ваша команда живете им каждый день, у вас опыт, энергия, страсть. Кто вас способен переплюнуть? Если же вы так сомневаетесь в себе... Что ж, может, тогда вовсе не стоит браться?

Словом, риски небольшие. Зато выгод от открытости — масса. Постараюсь их перечислить.

Под знамена стартапа, тубящего о своей красивой идее, охотно встают лучшие специалисты. Молча вы никого не вдохновите. Знаете ли вы, что в Кремниевой долине нет рекрутинговых агентств, которые подбирали бы кандидатов на вакансии в технологические стартапы? В них попросту нет нужды. Потому что каждый божий день там идут нетворкинговые мероприятия. Вы приходите на них и говорите: «Вот кто мы. Вот что мы делаем. Вот какие специалисты нам нужны». И если в ответ не услышите от кого-то сразу «Вау, это круто, я хотел бы этим заниматься!», то присутствующие наверняка сведут вас с десятком-другим кандидатов — в полном соответствии с принципами нетворкинга, то есть ничего не ожидая взамен.

Если вы «скрытый» стартапер, то круг людей, с которыми вы общаетесь по поводу своего проекта, ограничивается домашними и друзьями. А это ловушка. Близкие желают вам лучшего, не хотят, чтобы вы брали на себя лишние риски, и в своей поддержке наверняка будут субъективны — ведь им известно, как вы дорожите своим проектом. Поэтому идите общаться к чужим людям! Но обязательно с кем-то из вашего профессионального круга, равным вам (а еще лучше — превосходящим вас) по опыту и компетенциям. Вступайте в различные профессиональные группы, клубы и ассоциации, обсуждайте там свой проект. Там к вам отнесутся объективно и беспристрастно. Вы CEO, и ваш собеседник CEO, вы оба работаете в e-commerce — прекрасно! Вы можете здорово помочь друг другу — просто беседуя на профессиональные темы, консультируя и критикуя мимоходом.

Целенаправленно занимаясь нетворкингом, вы почувствуете, что неожиданно находите партнеров и синергию там, где даже не думали их искать. Вы торгуете сыром, ваш случайный знакомый — вином. Вы не конкуренты, но ваша клиентура пересекается. Раз — и вот у вас уже совместный проект.

Открытость поможет вам найти и инвестиции. Только не просите сразу миллион долларов (этим грешат многие российские стартаперы), пусть для начала кто-нибудь поверит в вас на 20 или 50 тысяч — это уже результат. А еще лучше, если в вас поверит опытный, уже добившийся успеха в вашей области предприниматель, который станет вашим ментором. И тогда первые серьезные инвестиции в проект наверняка придут от кого-нибудь из круга его друзей.

Важно помнить, что слишком много нетворкинга — это тоже плохо. В России уже можно встретить молодых стартаперов, которые только и делают, что кочуют с мероприятия на мероприятие, общаясь днями напролет. Уверен, что те стопки визиток, которые они собирают, сваливаются дома в кучу и лежат потом бесполезным грузом. Не говоря уже о том, что у таких стартаперов не остается времени, чтобы развивать продукт и строить свою компанию. Интенсивность связей необходимо регулировать. Для начала нужно научиться ставить перед собой конкретные цели и задавать себе конкретные

вопросы. С кем я хочу наладить взаимодействие? Какого рода связи ищу — с партнерами, клиентами, инвесторами? Правильное ли я выбрал мероприятие для этого? Создавать новые связи ради связей и не уметь ими управлять — это уже болезнь.

Нетворкинг по-русски имеет свои особенности. На случай общения с незнакомцами у русских обычно припасен прочный щит недоверия. Однако по своему опыту я знаю: стоит вас заставить отложить его в сторону, как выстраиваются очень крепкие и долговременные отношения. Русские обычно с предубеждением относятся к разного рода нетворкинговым мероприятиям, подозревая, что там на них будет оказываться какое-то давление («Вы хотите со мной контактировать, потому что вам от меня что-то нужно»). И еще русские не очень любят рекомендовать людей и сводить их друг с другом. А ведь в этом сама суть нетворкинга! Я долго не мог разобраться, почему, но теперь у меня есть

Нетворкинг — это жизненная установка, которая гласит, что даже просто связывая людей друг с другом и ничего не ожидая взамен, вы расширяете свои горизонты и в конце концов увеличиваете собственные бизнес-возможности

ответ. Как все происходит, например, в США? Если вы включены в мою личную «сеть связей» и я знаю что-то про ваш бизнес, я постоянно буду направлять к вам людей, которые способны вам помочь или могут стать вашими клиентами. При этом я не несу никакой ответственности за то, каким окажется ваше взаимодействие — положительным или отрицательным. Равно и не ожидаю никакого вознаграждения, представляя вам человека, с которым у вас могут возникнуть совместные дела.

В России все работает иначе. Как вы знакомите потенциальных деловых партнеров? «Познакомьтесь, это мой друг». Обычно именно «друг» — и никаких других градаций. Уже самим этим словом вы с ходу берете на себя ответственность за их будущие отношения. Если что-то пойдет не так, вам придется заглаживать вину перед обоими, потому что услышите: «Кого ты ко мне привел?!» и «К кому ты меня привел?!». Стоит обжечься так несколько раз — и вот вы уже перестаете быть связующим звеном между людьми. И это плохо для вас.

Могу сказать, что нетворкинг в России в последние годы все-таки эволюционирует. Люди больше ходят на мероприятия, связываются со все большим числом «незнакомцев» (а это очень ново для России — разговаривать с незнакомцами!), учатся выходить за рамки привычного круга контактов и строить сети. И это особенно важно для стартаперов. Ведь что еще есть у начинающих предпринимателей, кроме связей? А они — дело наживное.

БЖ

ОПЕРАЦИЯ ПРЕЕМНИК

КАК ПРАВИЛЬНО ДЕЛИТЬСЯ ВЛАСТЬЮ В СОБСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

При личном общении свои мотивы отхода от дел предприниматели обычно поясняют просто, благо в русской традиции уже давно сложилась универсальная и понятная всем формула: «Настало время подумать и о душе» (что бы за этими словами на самом деле ни стояло).



**АЛЕКСАНДРА
КОЧЕТКОВА**

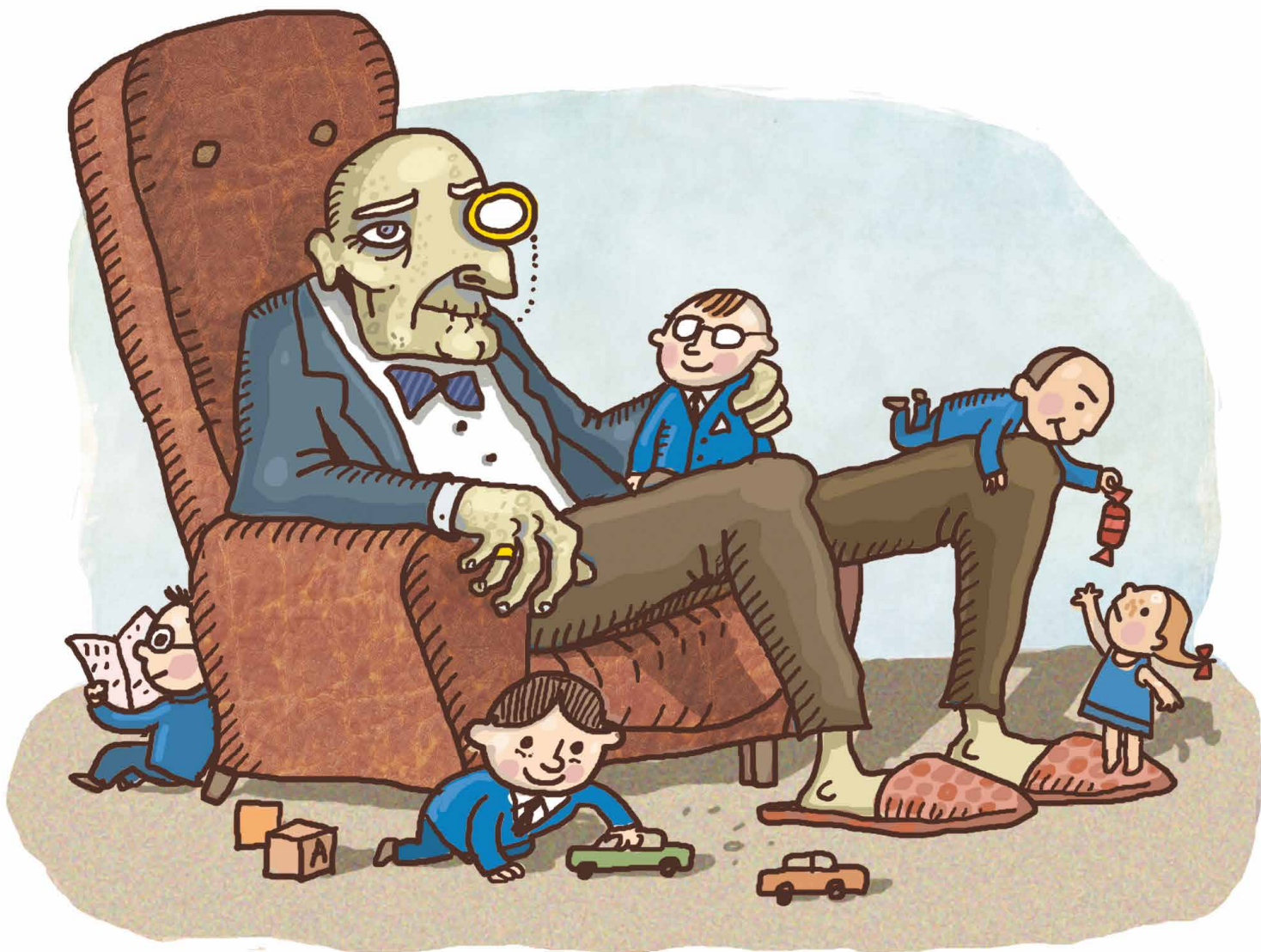
профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

Я бы не стала объяснять массовость этого феномена какими-то специфическими внешними обстоятельствами, сложившимися именно в последнее время. Все-таки речь идет о людях, которые прошли огонь и воду и не в таких переделках бывали. Мне даже кажется, это свидетельство того, что российский бизнес дошел до состояния определенной зрелости. За короткий период времени пройден очень большой путь, сформировалась внушительная когорта людей, которые состоялись и успели сделать очень многое. Это по-своему логичный этап: создатели бизнеса теряют интерес к происходящему

Вот отчетливый тренд, который в последнее время я наблюдаю в нашей деловой среде: закаленные предприниматели, построившие успешные средние и крупные компании и отдававшие без остатка все силы бизнесу, вдруг засобирались на покой. Почувствовали потребность погрузиться в свой внутренний мир, заняться семьей, некоммерческими проектами.

в своих компаниях, осознают, что устали, вспоминают об интересах и занятиях молодости и пытаются воплотить свои прежние мечты — благо теперь располагают достаточными знаниями и ресурсами для этого. Типичная история для зарубежных предпринимателей, а теперь — и для наших.

Что в России нетипично в подобной ситуации — это отсутствие психологической готовности собственника к передаче власти наемному управляющему, традиции подготовки преемника и практики техничного «самоустранения». Деловая литература, описывающая вопросы делегирования полномочий в компании, издается в мире сотнями тонн, но у нас — своя специфика.



РАЗРЕЗАЯ ПУПОВИНУ

Отход собственника от дел (и даже попытка сделать это) — судьбоносный момент как для него самого, так и для компании. Очень может быть, что бизнес давно нуждается в изменении стиля управления и отказе от предпринимательской модели менеджмента, то есть он перерос возможности и способности своего создателя. А возможно, напротив, лишь существующее авторитарное правление и быстрота принятия решений помогают компании обходить на рынке конкурентов и продвигаться вперед. Перемены сулят либо подняться на новую ступень, либо потерять в эффективности (это бывает чаще; вопрос только в том, какой уровень потери эффективности приемлем для собственника). В любом случае колоссальные психологические проблемы обоим участникам процесса — передающему полномочия по управлению компанией и принимающему их — гарантированы.

Делегирование полномочий — процесс неоднозначный. С одной стороны, собственнику необходимо осознать, что полностью абстрагироваться от управления компанией ему вряд ли удастся — да и стремиться к этому не стоит! С другой — передача ответственности за компанию другому лицу должна сопровождаться и передачей определенной полноты власти. Мера ответственности и полномочий должна быть четко выверена, а сделать это собственнику очень сложно,

ведь речь идет о бизнесе, который он привык чувствовать «на кончиках пальцев». Поэтому без формализации здесь не обойтись; нужно сесть и четко заранее расписать в корпоративных документах все права, обязанности и объем передаваемой власти. Власть «наместника» не может быть неограниченной — а значит, собственник должен определить те пределы, за которые нельзя заступать. Обычная практика — фиксировать максимальный размер сделки, решение по которой управляющий может принимать самостоятельно, без одобрения совета директоров или основного акционера.

И все же, сколь бы ни был формализован процесс управления и принятия решений наемным руководителем компании, собственнику нужно подготовиться нести тяжелый психологический крест: он вечно будет пребывать в сомнениях по поводу того, правильно ли выбрал «преемника» и верные ли решения тот принимает. Даже в заранее оговоренных пределах ему страшно предоставить свободу действий кому-то еще.

Классика жанра — постоянное «подруливание» со стороны собственника, которое размывает в компании центр принятия решений и дестабилизирует управляющее звено и коллектив. Владельцу бизнеса иногда стоит задуматься о том, что слова «вмешиваться» и «мешать» — однокоренные. И одно иногда очень сложно отличить от другого. Возможно, тут поможет метод основателя ИКЕА Ингвара Кампрада. Он однажды

рассказывал, как в какой-то момент нанял специального советника, задачей которого было бить его по рукам всякий раз, когда Кампрад, не совладав с собственной импульсивностью, вмешивался в дела, делегированные другим. В конце концов предприниматель научился держаться в рамках и сам бить себя по рукам. Советника уволили: нужда делегировать кому-то эту обязанность отпала.

Даже если наемный управляющий абсолютно свой человек, проверенный в деле, выросший внутри компании и прошедший все ступеньки иерархической лестницы, собственник бизнеса будет обречен периодически испытывать панические атаки: «Ведь он же не предприниматель, разве он на самом деле может осознавать, что это значит — распоряжаться такими ресурсами?!» Управляющему тоже не сладко: ему мешает чрезмерная мнительность шефа, он чувствует себя связанным по рукам и ногам. А со временем сам заражается мнительностью: ему начинает казаться, что босс его постоянно подозревает, он должен бежать к нему советовать даже по самому пустячному вопросу, он пишет несчетное количество «страшающих» электронных писем, непременно ставя владельца в копию. Это работа на грани постоянного нервного срыва, который не вылечат никакие опционы и годовые бонусы.

Ситуацию не выправит ничто. С темпераментом человека, построившего бизнес, не способны тягаться никакие управленческие регламенты и формальные документы, которые на словах тот вроде бы одобряет и даже сам порой придумывает. Каждый раз будет находиться «особый» повод, объясняющий, почему срочно потребовалось вмешательство владельца в дела компании. Истина же заключается в том, что к факту передачи власти собственнику нужно просто-напросто привыкнуть. Это отдельная задача, над выполнением которой ему придется хорошенько поработать.

С НЕЯСНЫМ СТАТУСОМ

Сомневаюсь, что предприниматели с авторитарной управленческой закалкой вообще способны доверить дело наемному управленцу. Вот наиболее вероятный сценарий развития событий: мелочный контроль, микроменеджмент, бесконечная череда дополнительных согласований по всем вопросам, «двоевластие» и сотрудники, дезориентированные противоречащими указаниями. Нередко это заканчивается увольнением менеджера под благовидным предлогом. При этом на поверку часто оказывается, что единственное, с чем не справился «наместник», — это преодоление тотального недоверия собственного шефа.

Недоверие проявляется в постоянных голосованиях и совещаниях. Эти утомительные рутинные процедуры начинают съедать все больше времени и сил. Управляющий постоянно что-то пишет. Коммуникация с боссом, подготовка отчетов и ответов на его запросы занимают большую часть его рабочего дня. Вроде бы все сделано правильно: хозяин бизнеса совершил над собой усилие, отошел от управления, настроил систему контроля. Но механизм не работает.

Причем самый уязвимый человек в организации — как раз наемный управляющий. Среди коллег и подчиненных только ленивый не станет использовать ситуацию себе во благо. Всем вдруг захочется так или иначе служить «глазами» и «ушами» для владельца бизнеса, все при случае начнут делиться с ним своими наблюдениями за стилем нового менеджмента —

с самыми экзотическими интерпретациями. Все несогласные с решениями нового руководителя найдут в лице собственника очень внимательного слушателя.

Ментальные различия между собственником и его «сменщиком» на руководящем посту бывают почти всегда. Как правило, это люди разного возраста, образования и мироощущения. Конфликт отцов и детей еще никто не отменял. Между тем хотела бы сразу заметить: рассматривая кандидатуры преемников, владелец бизнеса не должен искать собственного «клона». Точного «клона» все равно не найдется, а имитации всегда хуже. Времена меняются — а значит, вполне вероятно, что реализация стратегии развития компании уже требует новых компетенций и смыслов. Однако большая разница в возрасте и широте кругозора может оказаться точно таким же непреодолимым барьером, как и процесс передачи власти: человеку сложно понять, как думает и что делает «другой». И здесь я хотела бы дать небольшой совет для наемного менеджера: чтобы не обострять эту проблему, необходимо держать шефа в курсе всего происходящего и превентивно пояснять ему смысл своих действий в виде маленьких, насыщенных по смыслу сообщений. По крайней мере — поначалу, пока собственник не освоился с ситуацией отстраненности от дел. «Делать свое дело молча» — неправильный принцип.

Скажем прямо, собственнику зачастую сложно расстаться не только с властью, но и с деньгами. «Я и так все уже отдал!» — думает хозяин бизнеса. Бывает, принимая на работу управляющего, человеку предлагают узкий диапазон возможного заработка, и это ставит его в двойственное положение. Он все-таки управляющий или исполнительный директор? И если все же управляющий, в чем заключается компенсация за уровень принятия решений? Это еще одна психологическая проблема, которую придется решать собственнику: если ты вступаешь на путь демократии, будь готов делиться.

ТРАСТ, КОТОРЫЙ ЛОПНУЛ

Обоснованно ли недоверие собственников к наемным управляющим? К сожалению, да. В деловой среде существует довольно большой слой псевдопрофессионалов, хороших ораторов, умеющих жонглировать убедительными словами. Их послужной список обычно впечатляющ, так что и по резюме невозможно разглядеть подвоха. Но вред они могут нанести серьезный — откровенными махинациями или некомпетентностью.

И собственники прекрасно понимают, что они ни от чего не застрахованы: успех делегирования полномочий зависит исключительно от субъективных факторов, а зачастую — везения. Можно лишь попытаться подстраховаться с помощью нескольких инструментов, системы KPI и контроля. Помощь HR-специалиста при определении параметров кандидата еще на предварительном этапе тоже не повредит. Конечно, передача власти крайне опасна, действовать вслепую здесь нельзя, хотя такие случаи бывают.

Управляющий, который достиг определенной стадии выгорания, или же владелец компании, находящейся на грани банкротства, имеют склонность воспринимать любого проходимца как «волшебника»: вместо того чтобы установить повышенный контроль, наемному менеджеру дают карт-бланш. В этом случае делегирование обычно приводит к не очень позитивным последствиям, тем более что в антикризисном



EASTUNION

Business Aviation

управлении очень сложно устанавливать какие-либо показатели, а выполнение поставленных целей носит предельно вероятностный характер.

Отношения между хозяином компании и наемным менеджером в нормальных странах определяются правовой средой. Когда управляющий подписывает контракт, в нем прописаны все возможные форс-мажорные обстоятельства, а также все нежелательные результаты, за которые менеджер будет нести ответственность. В России ничего подобного нет, правовое поле очень слабое: оно не защищает ни собственника, ни наемного менеджера. С одной стороны, компании не любят выносить сор из избы. С другой — если даже человек причинил компании огромные убытки, доказать его вину, скорее всего, не получится. Мне доводилось участвовать в экспертизе управленческих действий в российских судах. Доказать, что управляющий был неправ, даже если против него выдвинула обвинение собственная компания, почти невозможно, можно даже не напрягаться. А раз этого не происходит, у людей может появиться ощущение безнаказанности, порождающее и мошенников-управляющих, и мошенников-собственников.

И здесь возникает большое противоречие. Очень многие собственники созрели для того, чтобы изменить свою жизнь и отойти от дел. Однако среда за ними не поспевает. Поэтому делегирование полномочий ни в коем случае не является общим местом. Пойти на этот шаг собственник может лишь со знанием дела — если в любой момент времени он сумеет ответить на вопрос «Зачем?». Каждый раз, обсуждая аспекты передачи власти, мы с клиентами пытаемся как можно более подробно ответить на десятки вопросов, чтобы понять степень рациональности этого выбора. Ответы могут быть самыми разными: появление на управленческом уровне новых компетенций, перенос нагрузки с центра на другие уровни иерархии, рывок вперед, проверка людей... Если человек действительно осознает, что без этого ему не обойтись, если он внутренне готов признать, что чужое мнение может быть более правильным, чем его собственное, если он готов принять все минусы, которыми чревато это решение, — делегировать можно. Разумеется, с использованием современных систем безопасности и контроля. Однако не должно быть иллюзий, что власть отдается насовсем. Этого быть не может. Да, физически собственник не присутствует, однако ментально он всегда где-то рядом. Собственник, который полностью абстрагировался от своего бизнеса, уходит в «круг акционеров» — со всеми вытекающими последствиями. Нормальный хозяин всегда будет присматривать за компанией. В американской модели при делегировании полномочий власть распределяется следующим образом: 50% остается у собственника, половина уходит наемному менеджеру. Системы, практикующие большие объемы делегирования власти, крайне неустойчивы.

Однако даже если все инструменты отточены, а новый управляющий представляет собой «ум, честь и совесть» компании, все равно это не гарантирует успех мероприятия. Собственнику важно понять, готов ли он действительно пустить кого бы то ни было на свою территорию. Ведь «старый» собственник — это как старый холостяк, которому сложно менять привычки и который вряд ли потерпит присутствие «другого» в личном пространстве.

БЖ

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



Основными видами деятельности «ИстЮнион» являются:

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

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

www.eastunion.ru



Реклама

БИЗНЕС
журнал

..летает на крыльях «ИстЮнион»

ПРИОТКРЫТЫЙ КОСМОС

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Нет любопытнее зрелища, чем две ракеты-носителя, поставленные для сравнения рядом. Российская «Ангара»: 160 млрд рублей и 21 год на разработку, стоимость пуска — около \$100 млн (первый вывод спутника на орбиту запланирован только на 2016 год). Американский Falcon: в 3–4 раза меньше времени и денег на создание, стоимость пуска — ниже на 30–40%. И это при сходных «потребительских качествах» «Ангары-А5» и Falcon 9. Первая создается российской космической индустрией в традиции проектов национального престижа, без особой оглядки на размер бюджета. Вторая разработана и построена молодой американской частной компанией SpaceX в соответствии с бизнес-логикой, принципами масштабирования, маркетинга и снижения издержек. В последние четыре года, например, команда SpaceX напряженно работает над концепцией многоразового использования первой и второй ступеней (а это — самое дорогое в ракете-носителе): отработав, ступени должны контролируемо снижаться, тормозя двигателями, и приземляться на специальной площадке. В апреле 2015 года можно было видеть результат: во время довольно жесткой тестовой посадки на плавучую платформу машина первой ступени высотой с 14-этажный дом промахнулась всего на 10 метров. И это можно считать успехом, несмотря на то что ступень опрокинулась и затонула в океане. Когда эта технология будет доработана, SpaceX грозитесь снизить стоимость пуска до \$5–7 млн — то есть почти на порядок!

Реформа российской космической отрасли, начатая в 2013-м, приведет в текущем году к ее полной консолидации в рамках создаваемой госкорпорации «Роскосмос», которая станет сама себе заказчиком, исполнителем и оператором космических систем. Велика вероятность, что новая структура окажется еще более герметичной и неконтактной по отношению к частным подрядчикам. Между тем опыт наших основных партнеров-соперников по освоению космоса показывает, **насколько «освежает» отрасль ставка на частные космические компании.**

Если продолжить сопоставление и посмотреть на финансовые итоги космической деятельности, то разница тоже разительна. В 2013 году аудитор Счетной палаты РФ Александр Пискунов после проверки предприятий Роскосмоса недоумевал: деятельность ГКНЦП им. Хруничева по оказанию международных пусковых услуг (21 коммерческий пуск «Протонами-М»

«АНГАРА» (РОССИЯ)

РАЗРАБОТЧИК

**ГКНПЦ ИМ. М. В.
ХРУНИЧЕВА** (ФГУП)

СТОИМОСТЬ ПРОГРАММЫ
ПО СОСТОЯНИЮ НА 2015 ГОД

160 МЛРД РУБ.
(СВЫШЕ \$6 МЛРД)

НАЧАЛО ПРОГРАММЫ

1994

ПЕРВЫЙ УСПЕШНЫЙ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ ПОЛЕТ

2014 («АНГАРА-1.2ПП»)

ПЕРВЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ПУСК

2016 («АНГАРА-А5»)

МАКСИМАЛЬНЫЙ ЗАБРАСЫВАЕМЫЙ ВЕС
НА ГЕОСТАЦИОНАРНУЮ ОРБИТУ

4,6 Т («АНГАРА-А5»)

СТОИМОСТЬ ЗАПУСКА

\$95–105 МЛН
(ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ РАСЧЕТЫ РОСКОСМОСА;
ТЕКУЩИЕ ЦЕНЫ НА ЗАПУСК РАКЕТЫ-
НОСИТЕЛЕМ «ПРОТОН-М» — \$80–100 МЛН)



FALCON (США)

РАЗРАБОТЧИК

SPACEX
(ЧАСТНАЯ КОМПАНИЯ)

СТОИМОСТЬ ПРОГРАММЫ
ПО СОСТОЯНИЮ НА 2015 ГОД

**МЕНЕЕ
\$1,5 МЛРД**

НАЧАЛО ПРОГРАММЫ

2002

ПЕРВЫЙ УСПЕШНЫЙ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ ПОЛЕТ

2008 (FALCON 1)

ПЕРВЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ПУСК

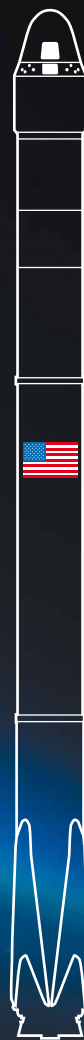
2012 (FALCON 9)

МАКСИМАЛЬНЫЙ ЗАБРАСЫВАЕМЫЙ ВЕС
НА ГЕОСТАЦИОНАРНУЮ ОРБИТУ

4,8 Т (FALCON 9)

СТОИМОСТЬ ЗАПУСКА

\$61,2 МЛН



в 2010–2012 годах) оказалась убыточной. Между тем частная SpaceX, ворвавшаяся на этот рынок в 2013-м, в явном «плюсе»: ее портфель контрактов превышает \$4 млрд. Тревожный для нашей космонавтики звонок: в прошлом году впервые за много лет Россия (в лице провайдера — International Launch Services) не выиграла ни одного международного контракта на коммерческий запуск спутников на геостационарную орбиту; SpaceX же получила 9 из 20 (данные SpaceNews).

ВРЕМЯ НЕТЕРПЕЛИВЫХ

Россия еще сохраняет технологическое преимущество в пилотируемой космонавтике, ракетных двигателях и ракетах-носителях. Но в основном — благодаря заделам советской эпохи. Если говорить об открытых космических бюджетах, то в последние годы страна находится на втором-третьем месте в мире. По оценке Space Foundation, в 2013 году NASA потратило на космическую отрасль \$16,9 млрд, Европейское космическое агентство — \$5,6 млрд, Роскосмос — \$5,5 млрд (по Федеральной космической программе). Но размер финансирования, как мы выяснили, не всегда залог успеха.

NASA определилось со стратегией: в будущем американское космическое агентство видит себя оператором ключевой наземной инфраструктуры и заказчиком амбициозных программ вроде колонизации Луны и пилотируемых полетов к Марсу. По мнению эксперта в области космонавтики Андрея

Ионина, все идет к тому, что рано или поздно NASA превратится в обычного государственного отраслевого регулятора, а проектная и технологическая инициатива практически полностью перейдет в руки космических «частников».

Традиционно агентство делало основную ставку на крупных производителей космической техники — авиакосмические концерны Boeing и Lockheed-Martin. Сейчас оно начинает постепенно смещать акцент на закупку у частных компаний космических услуг: так экономнее. В частности, на доставку груза на МКС законтрактован «грузовик» все той же SpaceX (12 миссий за \$1,6 млрд; первая была выполнена в 2012 году). Круг частных компаний сознательно расширяют, а их самих все чаще пускают на уже освоенные пространства. Партнерам агентство помогает контрактами, кооперацией в сфере НИОКР, технологиями. Таких компаний вырастили уже целую плеяду. У руля космических стартапов в основном представители «нетерпеливого поколения» — те, чье детство пришлось на период больших космических свершений и кому в то время обещали к 2010 году развлекательные прогулки на орбиту и земную колонию на Марсе. Не получилось — и вот они берут дело в свои руки. Многие из них — успешные предприниматели, заработавшие капитал в других индустриях: SpaceX основал Элон Маск (соучредитель PayPal), Blue Origin — Джефф Безос (Amazon), Armadillo Aerospace — Джон Кармак (id Software), Bigelow Aerospace — Роберт Бигеллоу (владелец

сети бюджетных отелей)... Этот список можно продолжать и продолжать.

— Если раньше американское космическое агентство лишь заказывало у частных компаний «тяжелую» технику, а затем само ее эксплуатировало, то сегодня оно готово покупать их услуги по доставке астронавтов и грузов на околоземную орбиту, — говорит Дмитрий Пайсон, директор исследовательско-аналитического центра Объединенной ракетно-космической корпорации (ОРКК). — В зоне ответственности государства остается вся сущностная работа на станции (то есть научно-технические исследования и эксперименты) и все, что связано с исследованием и пилотируемым освоением космоса за пределами низкой околоземной орбиты, включая Луну, астероиды, в перспективе — Марс.

При российской космической индустрии тоже есть предприниматели, представляющие «нетерпеливое поколение», —

У руля космических стартапов (что на Западе, что в России) в основном представители «нетерпеливого поколения» — те, чье детство пришлось на период больших космических свершений и кому в то время обещали к 2010 году развлекательные прогулки на орбиту и земную колонию на Марсе

с похожей мотивацией и даже судьбами. Например, основатель компании «Даурия Аэропейс» Михаил Кокорич¹, бывший ритейлер и совладелец «Техносилы» и сети гипермаркетов товаров для дома «Уютерра». Но масштаб их деятельности гораздо скромнее, и ходу им дают гораздо меньше. Высокие чиновники Роскосмоса неоднократно в своих выступлениях довольно жестко очерчивали сферу участия частных компаний — производством микроспутников, коммерциализацией результатов дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) и нижними цепочками переделов при создании космической техники.

Славные времена, когда ракеты-носители в нашей стране разрабатывались за 3–4 года, давно прошли. Морально устаревший уклад российской космонавтики уже много лет очевиден (неудачные запуски 2012–2013 годов стали лишь еще одним аргументом). Конкуренты наступают. Так что реформы, запущенные в 2013-м, действительно были необходимы.

СБОР ВСЕХ ЧАСТЕЙ

Нынешняя реформа — весьма острая и болезненная тема для всех, кто имеет профессиональное отношение к космо-

навтике. Вплоть до того, что несогласные кладут на стол заявление об увольнении.

Первоначально планировалось объединить весь производственный комплекс (а это свыше 90 предприятий) в корпорацию, а в ведении Федерального космического агентства оставить отраслевые НИИ и наземную инфраструктуру. В конце 2013 года президент РФ подписал указ о создании ОРКК. В начале 2015-го по предложению правительства РФ было решено реализовать еще более «централизованный» вариант, предполагающий слияние ОРКК и Федерального космического агентства в одну госкорпорацию — «Роскосмос». «Проблемы в отрасли все-таки более серьезные, более сложные, и для этого необходимо сконцентрировать усилия несколько иначе», — объяснил такой шаг премьер-министр Дмитрий Медведев. Как прокомментировали в Роскосмосе, стало понятно, что нужно взять в одни руки целеполагание, науку, промышленность и управление наземной инфраструктурой: «Необходим единый центр принятия решений и — как следствие — единый центр ответственности, особенно в сегодняшней экономической ситуации». Как это можно сделать технически, в Роскосмосе и ОРКК рассказать пока не готовы: многие вопросы находятся на стадии обсуждения.

— Не секрет, что отрасль долгое время существовала обособленно, во многом повторяя сложившуюся в советское время структуру взаимоотношений между субъектами, — говорит исполнительный директор космического кластера «Сколкова» Алексей Беляков. — В 1990-е годы это помогло отечественной космонавтике выжить, однако в последнее время именно сохранение прежней структуры стало препятствием для развития. Институциональное несовершенство отрасли сводило на нет эффект от увеличения объемов финансирования, поэтому потребовались решительные действия, чтобы сохранить потенциал отрасли.

Явными пробелами в отрасли остаются производство космических аппаратов и прикладная космонавтика. Как заключает Сергей Жуков, космонавт-испытатель и президент Московского космического клуба (долгое время возглавлял космический кластер «Сколкова»), за последние двадцать лет космические достижения России заметно поблекли, притом что отрасль до сих пор не определилась с приоритетами развития.

Первый этап преобразований, связанный с созданием ОРКК, многие восприняли с воодушевлением. Как объясняет Андрей Ионин, в этой части российская реформа повторяла путь, который США и ЕС проделали 25 лет назад, а Китай — десять. «Речь идет об укрупнении, — объясняет Сергей Жуков. — Сам по себе этот процесс не придаст отрасли большей инновационности, зато обещает выигрыш за счет эффекта масштаба, оптимизации операционной модели производства, исключения дублирования процессов».

Объединение регулятора, заказчика и подрядчика в одном лице вызывает совсем другую реакцию. По мнению Жукова, такое решение может быть оправданно лишь в условиях мобилизационной экономики. «Единоначалие поначалу повышает управляемость системы за счет жесткой вертикали власти, — говорит он. — Минусы мы увидим в средней и длительной перспективе. Создание госмонополии приведет к уменьшению прозрачности деятельности, снижению конкуренции и повышенной зависимости от качества решений первого лица. Со временем могут возникнуть сложности в управлении структурой из-за ее забюрокративания».

¹ *Спутникостроитель // Бизнес-журнал. — 2012. — №12. — С. 40.*

«Стратегическая функция развития космонавтики должна быть вынесена вовне и отделена от внутрикорпоративных интересов, — уверен Андрей Ионин. — Эффект от сегодняшних действий нужно просчитывать на длительный период — не менее чем на 20–25 лет, с учетом больших производственных циклов в космической отрасли. Иначе существует риск, что ради сегодняшней «производственной необходимости» отрасль откажется от чего-то критически важного для ее дальнейшего развития».

По итогам реформы Россия останется без правительственного космического ведомства, отвечающего за стратегию развития отрасли (как это принято во всех «космических» державах). Разумеется, Роскосмос в его нынешнем виде никто не идеализирует. «Агентство давно не справляется с ролью штаба отрасли, отвечающего за динамичное развитие, — признает Сергей Жуков. — Мы наблюдаем стагнацию. С осуществлением функции государственного заказчика возникали большие проблемы, особенно в последние годы. Не секрет, что технические задания сплошь и рядом разрабатывают предприятия-исполнители, а заказчик только утверждает их. Причина — в нехватке грамотных специалистов, которые не идут на госслужбу из-за низкой заработной платы. Конечно, институт заказчика необходимо было укреплять, но я не уверен, что это следует делать путем объединения заказчика и промышленности».

Выигрывая от сокращения издержек в краткосрочном периоде, космическая отрасль рискует их быстро нарастить, поскольку формирование госзаказа и его исполнение окажутся в одних руках. Как объясняют эксперты, сейчас есть здоровый конфликт: космическое агентство хочет все сделать быстрее и дешевле, исполнители — дороже и медленнее. Оказавшись по одну сторону баррикад, стороны исчерпают конфликт, и это может привести к росту сроков и затрат. В числе аргументов в пользу создания единой госкорпорации часто называют опыт Росатома и Объединенной авиастроительной корпорации. Однако в космонавтике есть один существенный нюанс: эта отрасль по своей сути менее рыночна и по крайней мере на 80% во всем мире существует за счет государственного заказа.

Космические программы — всегда значительная нагрузка на бюджет страны. Однако все «соседи» России по космосу решают проблему оптимизации расходов с помощью развития конкурентной среды. Даже в коммунистическом Китае, рассказывает Андрей Ионин, для этого созданы специальные механизмы — два космических холдинга, конкурирующих друг с другом. «У России уже нет большого количества «национальных» отраслевых компетенций, чтобы по примеру Китая и США создавать несколько конкурирующих корпораций, — говорит он. — Однако задуматься о создании внутренних механизмов конкуренции и принуждения к инновациям не просто важно, это вопрос жизни или смерти национальной космонавтики. В противном случае отрасль быстро пойдет в тупик высокой себестоимости и устаревших технологий».

По мнению Виталия Егорова, сотрудника компании «Даурия Аэроспейс», рыночный механизм внутри создаваемой госкорпорации могла бы заменить конкурсная система, схожая с той, что была в Советском Союзе.

Как бы то ни было, разработка таких механизмов, по мнению экспертов, должна стать одним из ключевых направлений

деятельности госкорпорации: для космической индустрии, то есть отрасли, которая по идее должна находиться на острие прогресса, подобная работа является предметом первой необходимости.

КОСМИЧЕСКИЕ ЛАВОЧКИ

Российской частной космонавтике, которая сейчас почти полностью компактно собрана в космическом кластере «Сколкова», не так много лет, и традиционный государственный космопром до сих пор воспринимает ее как эксперимент.

— Нужно отчетливо понимать: российских частных компаний, обладающих значимым опытом успешной работы по созданию ракет и космических аппаратов, сегодня не существует в природе, — говорит Дмитрий Пайсон (ОРКК). — Несомненно, очень интересен опыт Михаила Кокорича и его «Даурии Аэроспейс». Заслуживает уважения первый космический запуск сколковского стартапа «Спутникс». Но ценность российской «новой космонавтики» пока, так сказать, больше экзистенциальная: самим фактом своего существования она делает заявку на потенциальные изменения национальной конкурентной среды, повышение вариативности, уход от «застоя» традиционных поставщиков и разработчиков.

Большой и консервативный космопром оставляет немало участков, на которых могут проявить себя легкие на подъем космические стартапы. Нишевые рынки неинтересны государственным гигантам. Им плохо дается работа на стыке ИТ и «железа». Они не очень хорошо умеют адаптировать массовые гражданские технологии к космическим нуждам, предпочитая выпускать дорогие «космические гайки». Именно эти слабости и позволили Элону Маску и его SpaceX так преуспеть. «По сути, Маску удалось сделать то, что когда-то получилось у Генри Форда, — рассуждает эксперт Андрей Ионин. — Форд вывел автомобилестроение из «гаража» и поставил на конвейер. Сколько российское госпредприятие ни оптимизируй, от этого они не перестанут быть «гаражами», выпускающими «золотые» ракеты».

В российской космической отрасли уже есть примеры, когда частной компании удавалось заинтересовать своей хайтек-продукцией большой государственный космопром. У команды инженеров зеленоградского НПО «Лептон», которое производит космические приборы — звездные датчики, гиперспектрометры и электронно-оптические приборы, ушло на это примерно десять лет. Начинала компания с выполнения исследований для космических госпредприятий, затем пошли заказы на макеты приборов, и лишь спустя много лет команда разработчиков стала продавать производителям спутников готовые приборы.

— Система непростая, — признает Дмитрий Цейтлин, генеральный директор компании «Спектралазер». — Чтобы стать ее частью, необходимо вступить в тесное взаимодействие с промышленностью, определить, какие конкретные проблемы в настоящее время стоят перед предприятием, и предложить свой вариант решения.

Стартап Цейтлина получил грант в Фонде «Сколково» и на эти деньги за два года доработал проект лазерных модулей для зажигания ракетных двигателей (по меркам отечественной космической индустрии, это вполне успешный проект). До последнего времени в российских двигателях использовалось химическое и пирозажигание, в то время как способ лазерного зажигания намного более эффективен

и надежен. Сейчас команда «Спектралазера» участвует в разработке лазерных модулей для модернизируемых и новых двигателей; рассматривается возможность внедрить новую технологию на ракете «Союз-2». «Нам повезло, — говорит Дмитрий Цейтлин. — Предложив свое решение и доказав состоятельность технологии, мы можем войти и на мировой рынок, на котором жидкостные ракетные двигатели успешно продаются нашими партнерами — российскими предприятиями». Отдельная ниша, которую Роскосмос при желании мог бы отдать частным компаниям, — производство микро- и наноспутников, а также средств выведения их на орбиту. В космическом кластере «Сколкова» есть два производителя космических аппаратов — «Спутникс» и «Даурия Аэроспейс»; у каждой компании в активе по одному спутнику, выведенному на орбиту. Во всем мире производство микро- и наноспутников уже давно стало делом частных компаний. Первый

Высокие чиновники Роскосмоса неоднократно в своих выступлениях довольно жестко очерчивали сферу участия частных компаний — производством микроспутников, коммерциализацией результатов дистанционного зондирования Земли и нижними цепочками переделов при создании космической техники

частный спутник — американский аппарат связи Telstar 1 — успешно стартовал еще в июле 1962 года. Производители спутников зарабатывают на космических услугах — связь, телеком, дистанционное зондирование Земли (ДЗЗ) и т. д. Это наиболее коммерциализированный космический сегмент, поскольку здесь заказчики выступают не только госпредприятия. В России, как показывает практика, традиционный космопром не способен сам удовлетворить спрос в некоторых областях спутникостроения, например, дистанционном зондировании Земли. «В нашей стране, если не ошибаюсь, еще совсем недавно 13 госпредприятий выпускали космические аппараты, предназначенные для ДЗЗ, при этом в космосе мы видим три с половиной калеки», — иронизирует Сергей Жуков. По подсчетам экспертов, сегодня на орбите находится менее десяти российских спутников ДЗЗ. Между тем российский рынок данных ДЗЗ, хотя и занимает скромные 0,1% от общемирового, все-таки существует. Основные игроки этого рынка — компании «Сканэкс» (основатель «Спутникса») и «Совзонд». Из-за нехватки данных, полученных с российских спутников, снимки Земли для своих заказчиков компании покупают у зарубежных поставщиков.

На развитие малого спутникостроения рассчитывает еще один сколковский стартап — «ЛИН Индастриал». Компания находится на ранней стадии разработки сверхлегкой ракеты,

предназначенной для выведения на низкие орбиты спутников весом до 180 кг. «Сегодня запуск небольших спутников представляет собой большую проблему, — объясняет генеральный директор компании Алексей Калтушкин. — Производитель составляет заявку в Роскосмос, а затем ждет своей очереди: их присоединяют к основному грузу тяжелых ракет. И для Роскосмоса, и для самих предприятий это головная боль». Если все пойдет по плану и ракета будет построена, клиентами компании могут стать не только российские предприятия.

Однако наиболее перспективным для предпринимательского сообщества все-таки остается сегмент космических сервисов — в силу невысокого порога входа, что немаловажно для молодых команд. Частники, по мнению Алексея Белякова (космический кластер «Сколкова»), смогут развивать космические сервисы — прежде всего нишу приложений, использующих бесплатный навигационный сигнал систем ГЛОНАСС и GPS для предоставления услуг конечному пользователю (в «Сколкове» довольно много компаний, работающих в этом сегменте).

Пока направление, которое приняли реформы Роскосмоса, вызывает у представителей «новой космонавтики» серьезные опасения за свое будущее. Как объяснили в пресс-службе Роскосмоса, внешних партнеров госкорпорация планирует активно привлекать только на следующих стадиях реформы. «На данном этапе реформирования отрасли самое главное — избежать внутренней конкуренции между предприятиями, оптимизировать их работу, чтобы они выпускали качественную продукцию и, что немаловажно, в срок», — объясняют в пресс-службе Роскосмоса.

«Для Роскосмоса сейчас актуальнее загрузить работой свои мощности, а не искать сторонних производителей и разработчиков», — говорит Виталий Егоров из «Даурии Аэроспейс». По его мнению, российская космическая отрасль обеспечена достаточными мощностями, которые способны решать большой круг задач, возлагаемых на классическую космонавтику. «Для создания серьезной альтернативы, которая в перспективе могла бы снизить финансовую нагрузку на государство, потребуются серьезные инвестиции и политическая воля, — считает Егоров. — Сложно будет обосновать, зачем все эти расходы в условиях, когда предприятия Роскосмоса и так все могут».

Для супермонополиста, каким станет госкорпорация «Роскосмос», работать по открытой модели инноваций и привлекать внешних разработчиков вообще будет сложно. «У любой структуры есть свои жизненные законы, — объясняет Андрей Ионин. — Если она воспринимает кого-то конкурентом за ресурсы (а даже внутренние инноваторы всегда противостоят сложившимся структурам), то просто из естественного чувства самосохранения будет стараться их ограничить или устранить. В настоящий момент молодые частные космические компании находятся «за периметром» госкорпорации и одновременно выступают претендентами на получение бюджетных денег. Можно сколько угодно говорить правильные слова о развитии и рисовать красивые схемы — таких прецедентов в мировой экономической практике (не только российской космической) нет. Даже если очень захотеть, трудно представить, что структура, все контролирующая, добровольно откажется хотя бы от части бюджетных денег».

БИЗНЕС КОНГРЕСС DIY, HOUSEHOLD & FURNITURE RETAIL 2015

28 29
МАЯ

Москва.
Отель
Korston

КОНГРЕСС ГОДА

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



ГЛАВНОЕ О КОНГРЕССЕ:

9 ЛЕТ БЕЗУПРЕЧНОЙ ИСТОРИИ

550+ ПЕРВЫХ ЛИЦ
сетей и поставщиков. Ежегодно.

2 ДНЯ

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

СЕССИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ
КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ
о поставках продукции в розничные сети

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ГОСТЬ:



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



ВЕЧЕРНЯЯ ПРОГРАММА:



ПРЕМИЯ DIY & HOUSEHOLD AWARDS

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

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**БИЗНЕС
журнал**

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко
Elizaveta@b2bcg.ru



+7 (495) 785-22-06 info@b2bcg.ru www.b2bcg.ru

http://app.b2bcg.ru/

На правах
рекламы 16+

BBCG
B2B Conference Group

ЧЕМПИОНЫ ПИАРА



Работа со СМИ — арена, где льются реки крови. Журналисты обвиняют пиарщиков в неумении работать с медиа. А компании пытаются взломать редакции напором. Однако на фоне завалов сгинувших без вести пресс-релизов временами можно встретить удачливых пиар-специалистов, которым все-таки удастся вскрыть «код медиа». «Бизнес-журнал» и сервис для работы с запросами журналистов Pressfeed.ru в рейтинге «Чемпионы пиара» представляют читателю этих героев, а также *десять правил работы со СМИ, которыми поделились с нами лидеры рейтинга.*

«С тоит купить информацию об этих людях до того, как рейтинг выйдет», — замечает предприниматель, прочитавший анонс рейтинга самых эффективных специалистов по работе со СМИ «Чемпионы пиара». И тут же набрасывает импровизированный бизнес-план: перекупить участников рейтинга до того, как они проснутся знаменитыми, и собрать из них самое эффективное пиар-агентство в стране.

В каждой шутке, как правило, лишь доля шутки. Взаимодействие со СМИ — один из наиболее напряженных участков работы для корпоративного мира. При кажущейся симбиотичности канала информации и источника, на практике при их взаимодействии нередко летят искры. Компании видят в медиа канал маркетинга. Журналистам же безразличны интересы компаний, потому что их задача — выпускать интересные заметки. Как следствие, бизнес штурмует редакции, предлагая контент, который там воспринимают в основном как маркетинговый спам и стараются игнорировать.

Редакционный почтовый ящик получает в среднем по 500

пиар-писем ежедневно (проверяли). Доля посланий, которые инициировали бы в обозримом времени появление каких-либо заметок, ничтожна. Но чем сильнее накал борьбы, тем выше ставки. «Работа со СМИ» — особая дисциплина в пиаре, которая рождает собственный набор секретов, успешных практик и своих профессионалов. Исследовать набор этих практик, а также выявить самых эффективных специалистов в области пиара и призваны «Чемпионы пиара» — совместный проект «Бизнес-журнала» и платформы Pressfeed.ru.



КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

редактор журнала «Секрет фирмы» (2004–2015) и основатель сервиса Pressfeed.ru, специально для «Бизнес-журнала»

Pressfeed — сервис подписки на запросы журналистов. С его помощью последние публикуют запрос — «оферту» на комментарии и фактуру к готовящимся в данный момент заметкам. Компании следят за потоком запросов, выбирают те, на которые могут ответить, и отправляют комментарий, отвечая адресно и под запрос. По сути, Pressfeed развернул коммуникацию в обратную сторону: здесь говорят журналисты, а маркетинговый «шум» отключен. Добро пожаловать в мир «пиара по запросу»!

Решая конкретные проблемы журналистов и пиарщиков, Pressfeed оказался владельцем большого объема уникальных данных, в том числе связанных с эффективностью работы со СМИ. Так, сегодня через сервис отправлено 12 тыс. комментариев, 5 тыс. из них принято СМИ. Ежемесячно через площадку публикуется в СМИ около тысячи комментариев. Будь Pressfeed пиар-агентством, а не онлайн-сервисом — это было бы крупнейшее агентство страны. Массив данных позволяет вычислять различные относительные показатели. Например, «конверсию» — отношение общего количества запросов, отправленных через сервис журналистам, к тем, которые журналисты отметили как «принятые». Средний показатель конверсии — 40%. Это значит, что для среднего статистического пользователя из десяти отправленных комментариев будет опубликовано четыре. Для реального пользователя этот показатель конверсии может составить и 70%, и ноль.

Наблюдение за показателями оказалось интересным, а главное — информативным занятием. Команда сервиса пыталась разгадать секрет пользователей, системно добивающихся рекордной и антирекордной конверсии. Изучала и искала ответ на вопрос: как одним удается стабильно проникать со своим контентом в СМИ, а другим — нет. А потом стало ясно: хватит гадать, надо спросить у них самих. Так возникли «Чемпионы пиара» — рейтинг пользователей с системными рекордными показателями конверсии в работе со СМИ. Специалистов по пиару, чьи комментарии медиа берут охотнее других.



Рейтинг принес много открытий. Например, среди его участников практически нет публичных пиар-персон — непременных участников профессиональных конференций. Единственное исключение — представитель Топ-20 российских пиар-агентств, присутствующий в рейтинге, — Инна Алексеева, генеральный директор агентства PR Partner. Но и она не относит свою компанию к крупным: по ее словам, в агентстве работает 35 человек, а годовая выручка не превышает 100 млн рублей. В десятку крупнейших агентств страны PR Partner не попадает, зато недавно компания вошла в пятерку лидеров по цитируемости «Медиалогии». «Мы — классический герой пословицы про сапожника без сапог, — говорит Алексеева. — У нас небольшая компания, и нет специалиста, который целенаправленно занимался бы нашим собственным пиаром. Кажется, что это нонсенс, но это факт. Когда появился Pressfeed, я просто взялась сама отслеживать подходящие запросы и отвечать на них. Цель была — войти хотя бы в Топ-10 рейтинга «Медиалогии». В результате мы вошли в Топ-5, обогнав агентства, заметно превосходящие нас по обороту».

У Инны Алексеевой есть своя стратегия работы с комментариями, во многом обусловленная личным стилем: «Проверяйте появление новых запросов в системе часто, отвечайте быстро, используйте возможность отправить питч как способ познакомиться, предпочитайте деловые медиа остальным и не бойтесь конкуренции».

Если оставить Алексееву за скобками, то «Чемпионы пиара» ломают все цеховые стереотипы. Мы видим в рейтинге не известных «пиар-евангелистов», которые сами превращаются в медиабренды, а непубличных трудяг, которые просто упорно и с неизменным качеством делают свое дело. При этом некоторые из них и вовсе не относят себя к профессии пиарщика. «Я не являюсь ни PR-специалистом, ни журналистом, ни по опыту работы, ни по образованию, — говорит участник рейтинга, Мария Пономаренко из компании SMART Personal. — Считаю себя просто опытным экспертом в управлении персоналом: много лет работаю в HR-сфере».

Необычен рейтинг и неоднородностью с точки зрения размера бизнеса его участников. Здесь есть представители известных компаний, заметных своей активной пиар-позицией: инвестиционный холдинг «Финам», сервис поиска билетов Aviasales, консалтинговая компания BDO Unicon, социальная сеть для врачей «Доктор на работе». С ними соседствуют правозащитник, владелец студии мобильной разработки, небольшие консалтинговые компании — «делающие» себе пиар собственными руками.

Очевидно, что-то объединяет этих людей. И мы обратились к ним с запросом сформулировать для проекта «золотые» правила работы со СМИ». Проанализировав больше сотни тезисов, мы нашли немало схожих подходов и сформулировали для вас 10 главных идей, которыми нужно вооружиться, чтобы успешно продвигать свою компанию в СМИ.

РЕЙТИНГ. СПЕЦИАЛИСТЫ В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ЗАЧЕТЕ

ИМЯ, ФАМИЛИЯ	КОНВЕРСИЯ, %	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ
Михаил Салкин	82	Московский правозащитный центр	руководитель
Кирилл Краснюк	81	Глобэксбанк	ведущий специалист пресс-службы
Дмитрий Горох	78	MoneyMap	директор по связям с общественностью
Алексей Поспехов	75	ICONIC MOBILE	СЕО
Борис Федосимов	72	АО «Холдинг «Люди Дела»	генеральный директор
Дмитрий Михалев	71	АФПБ	PR-директор
Янис Дзенис	70,6	Aviasales	PR-директор
Артем Лаврищев	69,9	ИХ «ФИНАМ»	специалист пресс-службы
Михаил Степанов	69,2	ООО «Доктор на работе»	топ-менеджер профессиональной социальной сети для врачей
Анна Каримова	69,1	Банк Расчетов и Сбережений	вице-президент по PR
Лидия Снарская	67	BDO Unicon Outsourcing	менеджер по связям с общественностью
Ярослав Мешалкин	66,7	Европлан	начальник отдела по связям с общественностью
Мария Пономаренко	66,5	SMART Personal	основатель
Ксения Другова	66,4	Уральский банк реконструкции и развития	ведущий специалист отдела по работе со СМИ
Евгения Маркова	66,3	Cornerstone	PR-директор
Антон Запольский	66,2	АО НПФ «Солнце. Жизнь. Пенсия.»	PR-директор
Екатерина Прокопова	64	CBRE	руководитель направления по связям с общественностью
Инна Алексеева	63,9	PR Partner	генеральный директор
Ирина Рябовол	63,6	momondo	официальный представитель в России
Ксения Четверткова	61	Агентство «Полилог»	менеджер проектов

МЕТОДИКА

В рейтинге «Чемпионы пиара» исследовались показатели конверсии (отношение количества отправленных в СМИ комментариев к принятым) пользователей сервиса Pressfeed.ru — онлайн-платформы для работы с запросами

журналистов. Учитывались те пользователи, у которых количество отправленных комментариев на момент замера было более десяти и которые подтвердили возможность использования их статистики в публичном рейтинге.

ХОРОШИЕ ПРИВЫЧКИ ЧЕМПИОНОВ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ИМ ОБЕСПЕЧИВАТЬ ПЛОТНОЕ ПРИСУТСТВИЕ СВОЕЙ КОМПАНИИ В МЕДИАПОЛЕ

1 БУДЬ БЫСТР

Скорость — главная составляющая успеха. «Важна быстрота реакции и понимание специфики редакционного процесса, — уверен Янис Дзенис, PR-директор компании Aviasales. — Скажем, «Коммерсанту» и «Ведомостям» ты нужен с 5 до 7 вечера, на комментарий дается час, и точка. Онлайн-медиа могут выдернуть тебя когда угодно и на обратную связь дадут лишь 15 минут». Работа с Pressfeed также меняет восприятие времени. «Сервис приучил нас реагировать на запросы журналистов почти мгновенно, — говорит Элла Бидилеева, руководитель пресс-службы Уральского банка реконструкции и развития. — Чуть замешкаешься — и все: журналист закрыл запрос досрочно». Участники рейтинга советуют тем, кто начнет пользоваться сервисом, не ориентироваться на время стандартных рассылок, а проверять запросы на сайте постоянно. «Так вы с большей вероятностью найдете подходящую тему одним из первых», — уверяет Ирина Рябовол, представитель компании туристического сервиса Momondo. «В моем расписании всегда заложено время для статей на Pressfeed», — говорит Алексей Поспехов, CEO студии мобильной разработки ICONIC MOBILE.

2 РАБОТАЙ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

Правила хорошего тона гласят: «Никогда не опаздывай». Для героев рейтинга успеть к крайнему сроку — мало. «Даже если дедлайн далек, я все равно стараюсь отправить комментарий как можно скорее», — говорит Евгения Маркова, директор по связям с общественностью компании Cornerstone. «Мы стараемся предоставить комментарий в течение часа после получения запроса, — уточняет Дмитрий Михалев, PR-директор агентства финансовой безопасности АФПБ. — Даже когда речь идет об аналитических статьях, мы присылаем ответы значительно раньше дедлайна».

Как этого добиваются «чемпионы»? У каждого свой секрет. Кто-то дисциплинирует спикеров в своей компании, кто-то заранее создает заготовки для комментариев по ключевым новостям дня, которые может затронуть запрос. А кто-то и вовсе постепенно забирает полномочия у своих спикеров, приучая их к тому, что пиарщик — достаточно компетентный специалист в делах компании. «Никого из журналистов не ин-

тересует, что ваш спикер недоступен: вам надо согласовать материал, в метро ли вы или на кинопремьере, — резюмирует Дмитрий Горох, директор по PR MoneyMan. — Умейте доставать информацию и делиться ею первым: так вам и вашей информации будут доверять».

3 ДАВАЙ ФАКТУРУ

«Хороший комментарий — это внятные показатели, — говорит Янис Дзенис из Aviasales. — У нас есть собственный инструмент аналитики, который за пару секунд строит графики по продажам, спросу и прочим бизнес-показателям. Возможность оперативно ответить на вопрос с цифрами дает ощутимое преимущество». В ответе на запрос СМИ должны быть данные — цифры, проценты, доли рынка, денежные суммы. Именно таков стиль «чемпионов пиара». Там, где не хватает цифр, помогут примеры, кейсы, истории из практики. «Как правило, журналистов и читателей мало интересует аналитика без соответствующих примеров», — говорит Мария Пономаренко, эксперт компании Smart Personal. Пространным комментариям и расплывчатым фразам не место в медиакommunikации, уверены чемпионы: такие комментарии просто не берут в СМИ. «Расплывчатые фразы не интересны журналисту, — соглашается Дмитрий Михалев из АФПБ. — А вот важная или любопытная деталь может помочь в подготовке материала».

4 НЕ БУДЬ «СУХАРЕМ»

Там, где не хватает цифр, спасает человеческий фактор. «Беря комментарий, я делаю акцент на том, чтобы было много «живых включений», даже если сам журналист не поставил такое условие в запросе», — говорит Евгения Маркова из Cornerstone. «Медиа нравятся живые комментарии, — согласен Янис Дзенис. — Надеюсь, за ними и звонят «Коммерсант» и «Москва FM». Ведущим интересна возможность поспорить, получить эмоциональную, личную оценку».

Позитивными должны быть эти эмоции или негативными — эксперты расходятся во мнении. «В своих комментариях я выражаю активную личную позицию, причем часто в резких

тонах, — говорит Алексей Поспехов (ICONIC MOBILE). — Стараюсь придерживаться четкой позиции и не уходить в пространные дискуссии. Думаю, личный подход дает нужный эффект». Напротив, в компании Cornerstone предпочитают положительные эмоции. «Мы всегда стараемся внести позитив даже в неприятные новости, — говорит Евгения Маркова. — Мы прошли не один кризис и знаем: все налаживается». «Когда пишешь, будь в хорошем настроении: улыбка видна и в тексте», — резюмирует Борис Федосимов, генеральный директор холдинга «Люди дела».

5 КОММЕНТИРУЙ ТОЛЬКО ТО, В ЧЕМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО КОМПЕТЕНТЕН

«Я работаю в компании, у которой с пиаром только одна проблема: на нашем рынке ничего не происходит, — говорит Лидия Снарская, менеджер по связям с общественностью BDO Unicon Outsourcing. — Единственный для нас способ попасть в СМИ — понять, что журналист хочет услышать на ту тему, в которой мы хорошо разбираемся». Собственный опыт — хороший фильтр для принятия решения, на какие запросы тратить ресурсы. «Писать комментарий нужно о том, что хорошо знаешь, что ты сам «сделал или потрогал руками», — уверена Мария Пономаренко из Smart Personal. «Знание рынка и продукта, который производит компания, — половина успеха в работе с экспертными комментариями», — уверен PR-директор НПФ «Солнце. Жизнь. Пенсия» Антон Запольский.

6 ДОКАЖИ, ЧТО ЭКСПЕРТ

Доказать журналисту, что тебя можно считать экспертом в теме, — еще одна задача, которую успешно решают «чемпионы пиара». «В ответе на запрос сообщайте, какими данными вы обладаете и чем конкретно можете быть полезны, — советует Лидия Снарская из BDO Unicon. — Это поможет журналисту понять, насколько вашим данным можно доверять. Если ваша компания давно работает на рынке и обладает обширной базой статистики, обязательно упомяните это. Кроме всего прочего, журналист будет понимать, что к вам можно обращаться за комментариями и по другим вопросам».

7 ПРЕВОСХОДИ ОЖИДАНИЯ

Необходимое — это слишком мало, уверены участники рейтинга. «Мы убедились: даже если журналист не просит, он рад получить дополнительный интересный контент, — говорит Ксения Четверткова, руководитель проектов PR-департамента КГ «Полилог». — Если описываете кейс, дайте рекомендации, как избежать схожих проблем или, напротив, достигнуть положительного эффекта». Алексей Поспехов (ICONIC MOBILE) соглашается: «Я стараюсь максимально объемно донести до журналистов информа-

цию для запроса, привести аналогии и примеры из схожих отраслей, предоставить максимум свежих кейсов». «Сейчас, когда редакции сокращают штат, а работы при этом меньше не становится, такая позиция часто приносит успех», — резюмирует Ирина Рябовол (Momondo).

8 ОБЛЕГЧИ ЖУРНАЛИСТУ РАБОТУ

Антиподом к подходу «сообщай больше» выглядит совет Михаила Степанова, заместителя генерального директора социальной сети «Доктор на работе»: будь лаконичен. «Журналист печатного издания, — рассуждает Степанов, — всегда ограничен в объеме и количестве знаков. Чем больше ваш текст, тем сложнее журналисту укладывать его в прокрустово ложе будущей статьи. Журналист — ваш равноправный партнер и напарник. Зачем создавать напарнику лишние проблемы и хлопоты?»

«Комментарий должен выглядеть так, чтобы с ним было легко работать, — соглашается Екатерина Проконова, руководитель направления по связям с общественностью компании CBRE. — Чем лаконичнее и остроумнее ваш комментарий, тем вероятнее, что его опубликуют».

9 ЗНАЙ АВТОРА

Перед тем как отправлять ответ, стоит изучить не только тему, но и автора запроса, уверены участники рейтинга. «Отыщите аккаунт журналиста в соцсетях, читайте его ленту, найдите общие интересы, — советует Евгения Маркова из Cornerstone. — Обычно журналисты активно выражают свое мнение в сети, и у вас обязательно найдутся общие темы. Будет проще и приятнее вместе работать, если вы найдете точки соприкосновения по жизни». Поиск аккаунтов журналиста в соцсетях — тактика и Лидии Снарской (BDO Unicon): «Мне важно понять, что это за человек, какие у него интересы и как с ним общаться. Я всегда слежу за СМИ, в которые хочу попасть. Для пиарщика в принципе нормально понимать, кто, куда, о чем и как пишет. Если издание для меня новое, я обязательно изучу подборку статей конкретного автора, который оставил запрос».

10 ДУМАЙ, КАК ЖУРНАЛИСТ

«Думай, как журналист, — итожит систему рекомендаций «чемпионов пиара» Элла Бидилеева (Уральский банк реконструкции и развития). — Часто при подготовке комментария мы задаем спикерам дополнительные вопросы, запрашиваем статистику, которая может стать хорошей иллюстрацией для главной мысли, пытаемся «вытащить» интересные факты. Как правило, получается». Смотреть на контент с позиции репортера — самая общая рекомендация, которую дают участники рейтинга своим коллегам.

МИССИЯ ВЫПОЛНИМА

ОЛЬГА
ШАТАЛОВА

По-настоящему эпохальные проекты (в масштабах отдельно взятой компании или страны) редко обходятся без потрясений. Достаточно вспомнить, как строили знаменитую Сиднейскую оперу. Впоследствии архитектор Йорн Утзон получил за проект Притцкеровскую премию (аналог «Нобелевки» в архитектурном мире), а само здание стало символом Австралии. Но чего это стоило! Строительство началось в конце 1960-х, и уже через два года расходы превысили смету в два раза. Смена главного архитектора и управленческой команды не особенно помогла поправить дело. Когда спустя 14 лет стройка наконец была завершена, здание оказалось дороже первоначальной сметы в десять раз.

Координация работы сотен сотрудников, которые относятся к разным департаментам, и внешних подрядчиков — настоящий управленческий вызов. Волокита, конфликты, а то и откровенный саботаж — обязательные составляющие процесса реализации проекта. Впрочем, методы, позволяющие минимизировать их последствия, уже хорошо отточены мировой управленческой теорией и практикой.

ЗРЕЛЫЙ ПОДХОД

Согласно исследованиям, проведенным в 2012 году компанией Standish Group, лишь каждое восьмое российское предприятие использует принципы проектного управления в своей деятельности. В то время как на Западе инструменты для работы с «чрезвычайными» бизнес-процессами имеются в каждой второй фирме. Большинство отечественных руководителей даже не догадывается о том, что какую-то бизнес-задачу можно решить с помощью проектного метода, отмечает Екатерина Елендо, гендиректор компании «Рекадро». При этом с проектами так или иначе приходится сталкиваться любой компании, вне зависимости от размеров. Вопрос лишь в масштабах. Например, для малого бизнеса серьезной встрячкой и «чрезвычайщиной» может стать установка пары рекламных щитов, а для крупного холдинга — пуск нового завода.

Для любой организации нет большего стресса, чем тот, что возникает при необходимости реализовать важный разовый проект. Вся ее организационная матрица, созданная для поддержки стандартных, повторяющихся бизнес-процессов, восстает против «чрезвычайщины». Открытие еще одного магазина, запуск нового завода, подготовка к Олимпиаде, наконец, — это всегда аврал, срыв графиков, перерасход бюджета. Без искусства проектного управления тут никак.

Проект — это всегда нечто новое для компании, ограниченное во времени и требующее слаженной работы представителей разных бизнес-подразделений. А значит, возникает острая необходимость наладить управленческие процессы «поперек» сложившейся организационной матрицы. И в этом корень большинства проблем, возникающих при реализации проекта. Представьте себе типичную бизнес-единицу, выполняющую определенную функцию в структуре компании. В ней существует обычная иерархическая вертикаль: руководитель — начальник отдела — рядовой сотрудник. И вдруг где-то сбоку появляется «чрезвычайный и уполномоченный» проектный менеджер, который по решению высшего руководства начинает претендовать на ресурсы бизнес-единицы и время ее сотрудников. Последних начинает лихорадить от того, что у них появился «второй начальник». Руководитель же в лучшем случае воспринимает действия проектного менеджера как досадную помеху в отправлении основных функций вверенной ему бизнес-единицы, в худшем — использует любую возможность, чтобы подставить



10–15%

ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИМЕНЯЮТ ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, В ТО ВРЕМЯ КАК СРЕДИ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ ТАКИХ 50–60% (ДАННЫЕ STANDISH GROUP)

«конкурента». Зачастую чем больше бизнес-подразделений участвует в проекте, тем больше палок торчит в его колесах.

При этом внедрение проектного управления — процесс весьма индивидуальный и зависит от многих факторов.

— В высокотехнологичных отраслях с сильной конкуренцией эффективная реализация проектов является условием выживания, — говорит Алексей Полковников, президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» и преподаватель высшей школы бизнеса «МИРБИС». — Там дело поставлено на поток: созданы специальные подразделения, которые занимаются только реализацией и поддержкой проектов, включая проектный офис, сформирована необходимая ресурсная база, а показатели, связанные с реализацией проектов, увязываются со стратегическим развитием организации. Если же представить более стабильный тип производства (например, завод), то проекты также могут быть важными, но их не слишком много, они в большей степени носят разовый характер. Тогда нет смысла выстраивать специальные подразделения по проектной деятельности: формируются рабочие группы и команды из сотрудников собственных подразделений (часто на условиях частичной занятости), а некоторые функции могут отдаваться на аутсорсинг.

Классический пример проекта, с которым рано или поздно сталкивается любая организация и который одновременно требует вовлечения большинства подразделений, — это внедрение ИТ-решений. В группе компаний «Связной» таким проектом стал «ID Связной». Сетевой ритейлер поставил перед собой цель создать «умную» базу клиентов. Результатом работы должен стать единый интерфейс для всех подразделений фирмы, где информация о всех покупателях и их покупках будет доступна для просмотра и правки. Это, в свою очередь, позволит сделать клиентскую базу компании прозрачной, а данные — пригодными к анализу. К проекту были привлечены специалисты управления разработки, отдела информационной безопасности, дирекции финансовых и страховых продуктов, интернет-магазина, управления

розничных сетей и многих других, перечисляет ИТ-директор «Связного» Сергей Харитонов. Ключевых лидеров проекта выбрали из сотрудников отделов ИТ и маркетинга. Именно они разработали философию и архитектуру базы. Сотрудники, занятые проектом свыше 85% рабочего времени, полностью приписываются к «новой» работе и подчиняются руководителю проекта. А вот специалисты, занятые в «ID Связном» частично, должны самостоятельно расставлять приоритеты и делить время между основными и «дополнительными» обязанностями. Ну а чтобы проектная команда не расслаблялась, результаты ее работы отслеживаются через систему ключевых показателей эффективности — KPI.

Изменения в привычном корпоративном укладе всегда встречают сопротивление, поэтому в большинстве компаний уверены: у любого проекта должен быть свой «толчок» в высшем руководстве организации. Причем основная его роль заключается не столько в непосредственной координации и оперативном управлении, сколько в разрешении конфликтов между «традиционными» и «проектными» менеджерами. Чтобы разрешить противоречия и заставить всю систему работать, необходима твердая воля большого начальника, способного и руководителей примирить, и сотрудников приструнить.

Международная энергетическая компания Eaton имеет значительный опыт в осуществлении «чрезвычайных» проектов. Каждый год к проектной деятельности привлекается примерно 25 тысяч сотрудников. Чтобы минимизировать число конфликтов и добиться высокой результативности, в компании, помимо должности лидера проекта, придумали еще одну — «спонсор». «Спонсор проекта назначается из числа топ-менеджеров, — рассказывает Игорь Ануфриев, генеральный директор компании Eaton в России. — Его основная задача — решение трудных вопросов в ходе реализации проекта. Как правило, именно спонсор ставит первоначальную задачу, объясняет, зачем нужен проект и почему важно его реализовать, то есть мотивирует сотрудников. При этом спонсорами

могут выступать как топ-менеджеры из российского офиса, так и, например, коллеги из Европы».

Привлекать топ-менеджмент к работе в проектах очень важно, высокому руководству легко решить возникающие кросс-функциональные противоречия, соглашается Олег Бурко, начальник отдела по оптимизации бизнес-процессов Университета «Синергия». В университете активно практикуется участие высшего руководства в проектах.

Отдельная задача в рамках проектного управления — стимулировать сотрудников компании к участию в проектной деятельности. По мнению большинства экспертов, важно делать главный акцент на том, что участие в проекте способствует профессиональному и карьерному росту специалиста. Многим сотрудникам оно поможет построить «альтернативную» карьеру, полагает Павел Шестопалов, руководитель дирекции по проектному управлению в государственном секторе в Аналитическом центре при Правительстве РФ. По сравнению с традиционной карьерной лестницей, занимающей в среднем 7–10 лет, «проектная» может быть короче в несколько раз. Активно участвуя в различных начинаниях компании, специалист имеет шанс быстро вырасти до руководителя в рамках проектов. В свою очередь, развитие профессиональных навыков и руководящий опыт могут стать серьезным подспорьем в вопросах продвижения по службе или увеличения оклада.

Представить сотрудникам проектную деятельность в виде карьерной «лазейки» стараются и в компании Eaton. При этом участие в проектах там считают не только возможностью для саморазвития специалистов, но также ключом к удержанию талантов. «Обычно сотрудники мотивированы на развитие, — говорит Игорь Ануфриев. — Удерживать талантливых людей, у которых нет новых интересных проектов, а только сплошная «текучка», скорее всего, не получится. Участие в проектах — это уже стимул для любого профессионала, который хочет развиваться». Поэтому чаще всего монетарная составляющая здесь отсутствует».

ИЩЕМ ОТВЕТСТВЕННЫХ

Для сотрудников проектная деятельность часто предполагает решение нестандартных задач, наличие четкой зоны ответственности — а часто еще и необходимость сверхурочной работы. Безынициативные работники бегут от нее как от огня. Так что набор проектных команд должен быть хорошо отлаженной процедурой.

Несмотря на то что госсектор втянулся в «проектную» гонку значительно позже частных предприятий, у него уже есть любопытные практики, к которым следует присмотреться. Например, аппарат губернатора Белгородской области точно определил формулу «идеального проектного сотрудника»: в первых кандидатах в проект должен быть определенный набор компетенций, а во-вторых, быть высокомотивированным. В аппарате эту установку реализовали следующим образом. Для начала установили четыре уровня компетенций, каждому из которых соответствует определенная должность в проекте (от рядовой до руководящей). Чтобы получить уровень, нужно обладать строго определенными и прописанными в инструкциях навыками. Это, в свою очередь, делает систему прозрачной. Любой сотрудник знает, чему стоит поучиться, чтобы выстроить «альтернативную» карьеру. Задача с «идейностью» проектных сотрудников решается посредством тестирования. Кандидат должен сдать экзамен на знание главных целей

и задач конкретного проекта, в который претендует попасть. В аппарате губернатора рассудили, что сотрудник, знающий, какие «благородные» цели преследует проект, будет усерднее выполнять свои обязанности.

Впрочем, не всем экспертам по душе тесты, критерии и другие фильтры для отбора успешных кандидатур. Ведь сотрудники могут раскрыться непосредственно в процессе реализации проекта. CEO и основатель компании Fabernovel Стефан Дистенген считает, что любой «гадкий утенок» может превратиться в «прекрасного лебедя». «Нужно давать сотрудникам шанс, — уверен он. — Хотя в этом есть и определенные риски для компании. Их важно учить предпринимательским навыкам, чтобы они могли побороть страх перед рисками и начали видеть в них не проблему, а возможность».

Так на какие качества кандидата действительно следует обращать внимание? Михаил Козодаев, управляющий партнер и директор по консалтингу группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», считает, что любые профессиональные навыки развиваются. Человека можно обучить теоретическим или практическим основам дела — управлению содержанием, сроками, стоимостью и др. Это лишь вопрос времени. А вот изменить личностные характеристики сотрудника практически невозможно. Если в человеке нет лидерских качеств, ответственности, ориентированности на результат, системности, исполнительской дисциплины, то тут ничего уже не поделаешь.

ИТ В ПОМОЩЬ

Техническое обеспечение управленческих процессов «поперек матрицы» требует специальных ИТ-решений, и их на рынке немало. Современное программное обеспечение для автоматизации управления проектами, как правило, располагает широким функционалом. «Можно контролировать сроки проекта и исполнение конкретных задач, назначать задачи для исполнителей, — описывает возможность одной из своих программ директор по разработке продуктов компании Comindware Дмитрий Максимов. — Поддерживается иерархия задач и зависимости между ними. Проектный план создается автоматически с учетом ресурсных ограничений и обновляется на основе информации, которую вносят исполнители. Есть также возможность логировать время на задачи, смотреть отчеты по проекту и загружать документы». Впрочем, программное обеспечение не только создает ИТ-среду для проектного управления, но и решает многие проблемы, возникающие в процессе реализации. Например, налаживает прочные коммуникации между участниками проекта. По мнению Вячеслава Лехтерева, директора по работе с ключевыми клиентами Work Service, отсутствие обратной связи или «недосказанность» со стороны руководства ведет к таким бедам, как снижение мотивации в команде, саботаж заданий и проч. «На проекте необходимо максимально серьезно относиться к внутренней коммуникации, — говорит он. — Обязательно нужно разбирать волнующие вопросы и пытаться вместе их решить».

Группа компаний Аркадия Новикова с помощью ИТ-решения избежала конфликтов на почве «двойного подчинения» сотрудников. Приложение Rугus позволяет ставить задачи участникам проектов и контролировать ход их выполнения. Таким образом, процесс оповещения и согласования работ происходит в реальном времени. Все наглядно: кто, когда и какие функции выполняет, за что ответствен.



СРЕДНЕРУССКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ 2015

11-13 июня 2015 года

г.Курск

Администрация Курской области
Информационное агентство АК&М
Агентство по привлечению инвестиций Курской области



AK&M
ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО

АГЕНТСТВО
ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ
ИНВЕСТИЦИЙ
КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

ТЕМА ФОРУМА: «ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ»

При поддержке:



Аппарат Полномочного
представителя
Президента РФ в ЦФО



Министерство экономического
развития РФ



Торгово-промышленная
палата Российской Федерации

Генеральный партнер:



Металлоинвест
Михайловский ГОК

Спонсор: _____ Спонсор секции: _____



При участии: _____



Генеральные информационные партнеры: _____



Официальные информационные партнеры: _____



Стратегические информационные партнеры: _____



Информационные партнеры: _____



В ПРОГРАММУ ВКЛЮЧЕНЫ:

- Пленарное заседание «Государственное регулирование экономики регионов»
- Состязание инвестиционных проектов Среднерусского региона «Точки роста»
- Межрегиональное совещание «Продовольственная безопасность Центральной России»
- Экспертный консилиум «Государственно-частное партнерство в инфраструктурных проектах Центральной России»
- Круглый стол «Малый бизнес и государство: выживание или развитие?»
- Межрегиональное совещание Министерства образования РФ
- Открытый диалог с экспертами «Государственные корпорации и молодые инноваторы – пути сотрудничества»
- Презентация инновационных разработок молодых ученых и предпринимателей Среднерусского региона
- Межрегиональная выставка «Точки роста»
- XV Курская Коренская ярмарка

В то же время как на ладони и информация о загруженности сотрудника. Непосредственный или проектные руководители всегда знают, чем в данный момент занимается специалист, и тем самым избегают его перегрузки.

А вот в компании EasyFinance.ru любят программу Jira за возможность отслеживать прогресс по проекту в разрезе задач и сотрудников буквально по часам.

Программное обеспечение имеет большие возможности для упорядочения проектного управления в компании. Однако стоит помнить, что само по себе ПО не заменит «протекцию» высшего руководства и «просвещение» команды по вопросам проектного управления. «Случается так, что топ-менеджеры

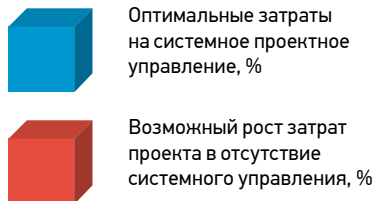
увлекаются технической стороной вопроса, — отмечает Михаил Козодаев («Проектная ПРАКТИКА»). — Устанавливают ИТ-решения по управлению проектами, но забывают, что, помимо этого, необходимо проработать методическую часть и обучить специалистов».

Для надежного функционирования проектного управления в компании необходимо вести работу по трем направлениям: с руководством организации, персоналом и техническими решениями. В таком случае «чрезвычайщина» не станет угрожать стабильной работе компании, а время и деньги на реализацию разовых проектов станут расходоваться значительно экономнее.

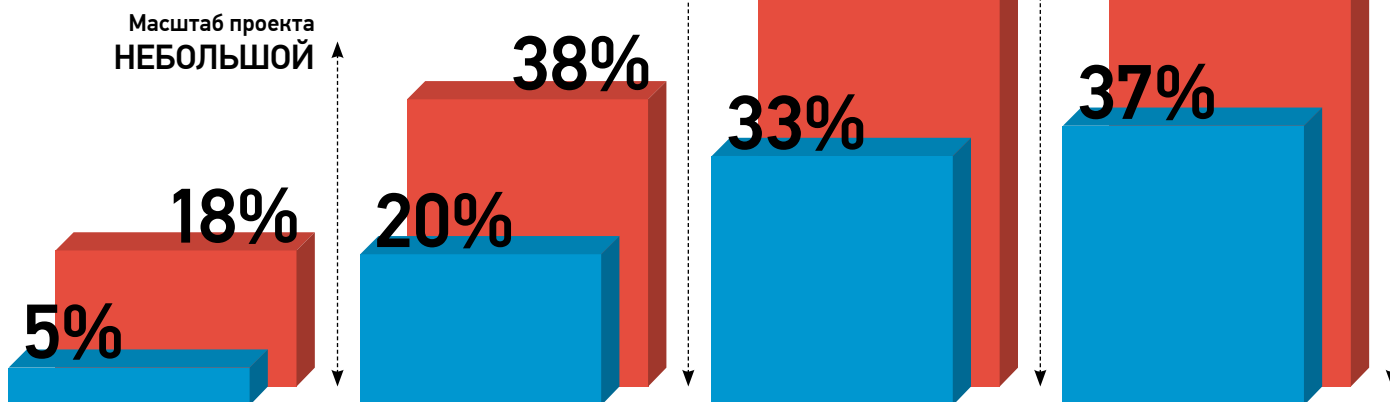
БЖ

СНИЖАЕМ РИСКИ

Само по себе внедрение системного проектного управления требует затрат, однако ограничивает раздувание бюджета проекта. Выгода от внедрения обычно перевешивает.



Источник: Русское отделение INCOSE



ОСНОВНЫЕ КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА»

Стойки, установленные
в бизнес-центрах, бизнес-школах,
коворкингах, технопарках и других
центрах деловой активности
(см. раздел «Распространение»
на сайте журнала)



Форумы, конференции,
семинары и другие деловые
мероприятия
«Календарь»
(см. раздел «Календарь»
на сайте журнала)

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ И АГЕНТСТВА
(ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА)
Деловая пресса (delpress.ru)
ЛитРес (litres.ru)
Пресса.ру (pressa.ru)
Прямая Линия Сервис (www.direct-line.ru)



ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА
(ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА)
Деловая пресса (delpress.ru)
Информнаука (informnauka.com)
Книга-Сервис (akc.ru)
МК-Периодика (periodicals.ru)
Прессинформ (pinform.spb.ru)
Урал-пресс (ural-press.ru)



ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕКИ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ
Google Book (books.google.com)
Google Play (play.google.com)
Интегрум (integrum.ru)
Киберленинка (cyberleninka.ru)
Медиалогия (mlg.ru)
Публичная библиотека (public.ru)
СКАН-Интерфакс (scan-interfax.ru)



Все электронные версии журнала, начиная с 2002 года, в формате pdf
доступны на нашем сайте в разделе «Архив»



b-mag.ru/archive

ВВП по ППС

По самым свежим (на 2013 год) данным, валовый внутренний продукт в расчете на душу населения в Соединенных Государствах Америки¹ составил примерно \$53 тыс., в Российской Федерации — примерно \$14,5 тыс. Разница в три с половиной раза! Насколько я помню, в позднесоветское время и самые рьяные критики социализма говорили о значительно меньшем разрыве — даже притом что в СССР входили многие регионы с заметно худшей, чем в РСФСР, производительностью труда.

Правда, в пересчете по паритету покупательной способности (ППС) разница куда меньше: в США — те же 53 тысячи (ибо они считаются точкой отсчета паритетов), в РФ — примерно 24 тысячи. Разница всего вдвое. Тоже, конечно, много — но все же такой разрыв преодолеть несколько легче.

Но само понятие ППС опирается на внутренние цены товаров и услуг. По трудовой теории стоимости цены тем ниже, чем выше производительность труда: на единицу произведенного тратится меньшее рабочее время, можно произвести больше и тем самым лучше покрыть спрос. Но по теории предельной полезности, сочиненной в противовес трудовой, а посему провозглашенной ныне единственно верной, низкая цена



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

1 По настоянию автора, здесь и далее по тексту название *Соединенных Штатов Америки* приводится в авторском, а не общепринятом написании.

Мы работаем куда лучше, чем рисует статистика

означает, что в обществе просто нет людей, способных заплатить больше — то есть хорошо зарабатывающих. Если ВВП по ППС выше, чем в абсолютном исчислении, то в рамках модных сейчас экономических воззрений производительность труда еще ниже, чем следует из прямого сопоставления ВВП на душу населения.

Итак, расчет производительности труда в денежном выражении приводит к двум прямо противоположным утверждениям. Для современной экономической науки такое противоречие привычно. Едва ли не каждый вывод теоретика в ней может обернуться выгодами или потерями множества практиков, а посему каждый практик, способный оплатить работу хотя бы одного теоретика, ищет тех, кто может сделать выводы, многократно окупающие эту оплату.

Но нам-то нужны выводы, не оправдывающие уже происшедшее, а дающие указания для выбора дальнейшего направления движения! Сравним ВВП двух стран не в денежном, а в натуральном выражении. Пусть у нас слишком мало видов деятельности, сопоставимых впрямую, — но на основе их исследования возможны косвенные предположения о прочих отраслях.

Начнем с оружия. Здесь РФ и США конкурируют давно. В советское время обе сверхдержавы вооружали союзников на сверхльготных условиях — по сути, бесплатно — ради роста своих лагерей. Теперь же, без прямого политического противостояния, торговля оружием в основном вошла в коммерческое русло. И две страны занимают практически равные доли мирового рынка в денежном исчислении. (А если вычесть американские поставки странам, все еще требующим

от США платы за свою лояльность, — РФ продает заметно больше.) Но любое американское оружие заметно дороже нашего оружия того же класса. Например, АК примерно вдесятеро дешевле М16 — правда, и наработка на износ у него вшестеро меньше, но все равно он выгоднее в расчете на один выстрел (и даже на одно попадание: кучность огня АК в пару раз хуже, чем М16, но в реальном бою куда чаще приходится стрелять «примерно в сторону цели», и разброс пуль компенсирует погрешность прицеливания). Российский танк, сопоставимый по боевым возможностям с американским (или немецким: «Леопарды» вряд ли хуже «Абрамсов»), тоже дешевле в разы: рекламисты западной техники указывают на значительные потери танков российского производства в Ираке, но там и экипажи были слабо обучены, и американское господство в воздухе позволяло уничтожать иракскую армию, не входя с ней в плотный контакт, а вот в немногочисленных столкновениях армий с сопоставимой выучкой потери танков не выявили явного технического преимущества ни одной из сторон. Любой из старых — еще советской разработки, хотя и с последующими модернизациями — наших истребителей, способных справиться с новейшим американским «Хищником», дешевле вдесятеро, да и новый наш истребитель, превосходящий это чудо футуристической техники по любому из паспортных показателей, будет в серийном производстве дешевле его по меньшей мере втрое. Выходит, в натуральном исчислении мы поставляем на мировой рынок в несколько раз больше вооружения и боевой техники, чем американцы.

Перейдем к отрасли, где прямое сравнение, напротив, почти невозможно, — сфере услуг. Не повезешь же свою квартиру на уборку через океан! Значит, цены этой уборки в США и РФ вряд ли связаны. Работа несложная, но по законам США федеральный зарплатный минимум — \$7,25 в час: российским уборщицам вряд ли столько платят. Правда, в США тоже не все работающие получают хотя бы этот минимум: доля гастарбайтеров на тамошнем и российском рынках труда сопоставима. Но соотношение белой и черной зарплат сохраняется. А услуги посложнее — вроде стильных причесок или индивидуального пошива одежды — оплачиваются сообразно аппетиту творцов (или достаточно убедительных имитаторов творчества) и возможностям клиентов. В США действует главный деньгопечатный станок мира. Не удивительно, что там рынок услуг процветает и в денежном исчислении давно составляет более половины ВВП, а если считать услугой и деятельность государственных управленческих структур, как поступают в западной статистике, — примерно три четверти. Для сравнения: в РФ доля услуг даже по западному счету — около половины ВВП.

Вдобавок в США от трети до половины (в разные годы и по разным оценкам) сферы обслуживания составляют услуги юридические. Они вовсе не связаны с созданием чего бы то ни было нового, а лишь перераспределяют уже созданное. Гонорары юристов связаны с ценой перераспределяемого. Уже несколько десятилетий американский юрист, зарабатывающий меньше \$100 в час, считается нищим. Значит ли это, что он создает реальный продукт такой цены?

Кстати, дороговизна медицины в США — следствие не только несравненно большей, чем у нас, технической вооруженности рабочих мест, но и дороговизны юриспруденции. За неудачное или нестандартное лечение можно подать иск о возмещении ущерба здоровью в размере, примерно соответствующем ожидаемому доходу пациента за всю его оставшуюся (без учета

болезни и последствий лечения) жизнь. Судебные издержки обычно возлагаются на проигравшую сторону, но такому истцу в случае проигрыша, скорее всего, нечем расплатиться, так что непомерные расходы на адвокатов все равно лягут на врача или клинику, где он работает. Значит, надо заранее запастись деньгами на такое сутяжничество — на собственных счетах медицинских учреждений или через систему страхования. И чем дороже юристы, тем дороже оздоровление. Что опять же наращивает номинальный ВВП, но не создает реальные блага.

Отставание России от США по производительности труда существует, но оно не столь велико, как рисует официальная статистика. Больше половины ВВП США в денежном выражении приходится на рынок услуг с его очевидными перекосами в оплате труда (достаточно вспомнить о гонорарах американских юристов и дантистов)

Так что же, неужто вся разница в производительности нашего и американского труда — следствие подобных ценовых игр? Конечно, нет.

Вышеупомянутая техническая вооруженность разительно различается не только в больницах, но и на большинстве других рабочих мест. Так, по содержанию виденных мною еще в советское время зарубежных каталогов посылочной торговли было понятно: если для домашних умельцев выпускается столько замечательного инструмента на все случаи жизни — как же экипированы профессиональные строители и ремонтники! Даже при нынешнем изобилии подобного же инструмента в наших нынешних магазинах остается немало powodов завидовать профессионалам из тех краев, ибо их арсенал копился десятилетиями. Но если вычесть долю производительности труда, определяемую технически (а оценить ее можно, посмотрев на работу наших людей в американских компаниях), то окажется: при прочих равных условиях мы действуем даже лучше американцев — как раз благодаря воспитанной многими поколениями привычке выжимать из минимума оборудования максимум возможности.

Велика и разница в организации труда. Вышедшая в 1967-м книга заместителя министра внешней торговли СССР Николая Николаевича Смелякова «Деловая Америка» по сей день может служить учебником большинству наших руководителей (и несравненно полезнее новомодных курсов MBA). А система управления производственными процессами, и тогда изрядно автоматизированная, теперь отточена почти до идеала.

Однако все эти различия не только понятны, но и быстро преодолимы. Ибо реальная разница в производительности труда РФ и США куда меньше накруток лукавой статистики.

БЖ

ИНВЕСТИЦИИ В КВАДРАТЕ

РАБОТАЕТ ЛИ В НЫНЕШНИЙ КРИЗИС ТАКОЙ
ИНСТРУМЕНТ СОХРАНЕНИЯ И ПРЕУМНОЖЕНИЯ СРЕДСТВ,
КАК ИНВЕСТИЦИИ В ЖИЛУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ?

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

Девальвация рубля в конце прошлого года заметно обесценила российскую недвижимость в пересчете на доллары США и евро. Однако рублевые цены на квартиры в первом квартале 2015-го в целом устояли под натиском экономического кризиса и даже выросли. Небольшое снижение средней стоимости квадратного метра, которое было все-таки отмечено на первичном рынке в нескольких крупных городах (Курск, Уфа, Оренбург и др.), не превысило 3,4%. Впрочем, от таких флуктуаций никто не застрахован и в более спокойные экономические времена.

«Рост средних ценовых показателей часто вызван активной фазой строительства жилых комплексов в городе, когда происходит быстрое повышение стоимости квадратного метра, — объясняет Павел Луценко, генеральный директор портала «Мир квартир». — А снижение чаще всего объясняется выходом новых проектов по низким стартовым ценам, из-за чего «опускается» весь рынок».

Гораздо интереснее другие показатели. Насколько рост стоимости квадратного метра в России обгоняет сейчас темпы инфляции, которая, по данным Росстата, разогналась за первые три месяца 2015 года до 7,3%? Городов, где квартиры переиграли официальную инфляцию, немало. На первичном рынке отличились Волгоград (рост за квартал — 17,2%), Сочи (15,8%) и Калуга (14,9%). Другое важное сопоставление — с процентными ставками по депозитам для физических лиц. Деньги, размещенные в январе 2015 года в одном из десяти крупнейших банков (мониторинг регулярно проводится Центробанком РФ), могли заработать для их владельца за квартал максимум 3,83%. Инвестиции в жилые «квадраты» в доброй половине российских городов приносят больше.

ТРИ НАШЕСТВИЯ

Российский рынок жилой недвижимости пережил с начала 2000-х как минимум три волны инвестиционного нашествия. Первая была зафиксирована в 2006-м, когда рост цен подогрели сужавшееся предложение и развитие ипотечного кредитования. В результате к концу года недвижимость подскочила в цене на 90%, уверяют в компании «Баркли». Вторая волна нахлынула в начале 2008 года, и это привело к росту цен на рынке на 35–40% в первом полугодии. Но потом грянул финансовый кризис, и осенью на фоне массовых заморозок проектов произошел откат назад. Тем не менее и тогда инвесторы, сумевшие найти «правильные» проекты, в долгосрочной перспективе увеличили капиталы почти вдвое. Третий массовый приход инвесторов состоялся в конце прошлого года: рынок накрыла волна ажиотажного спроса, вызванная девальвацией рубля. Сограждане несли риелторам последние деньги и даже приобретали квартиры вскладчину. По словам Екатерины Фонарёвой, коммерческого директора корпорации «Баркли», в ее практике были случаи, когда жилье покупалось по телефону, без осмотра. «К концу года доля сделок, заключаемых инвесторами в наших подмосковных проектах, превысила 50%», — уверяет Дмитрий Пантелеймонов, директор департамента маркетинга и продаж ГК «Лидер Групп». «Все кризисные годы отмечены активизацией частных инвесторов, которые спасают свои деньги в недвижимости», — подтверждает Софья Лебедева, генеральный директор компании «МИЭЛЬ-Новостройки».

Эксперты отмечают, что начало 2015 года оказалось более позитивным, чем ожидалось. Люди уже привыкли к новому курсу рубля, спрос со стороны инвесторов сегодня стабилен

даже несмотря на то, что застройщики практически всех сегментов подняли цены на 10–15%. Девелоперы, конечно, предлагают скидки, но многие из них просто вернулись к ценам третьего квартала 2014 года, которые были увеличены в период ажиотажа.

«Новые объекты во всех сегментах продолжают пополнять рынок, о заморозке начатых строек речь пока не идет», — рассказала «Бизнес-журналу» Екатерина Фонарёва. Ирина Могилатова, управляющий партнер агентства недвижимости TWEED, объясняет это тем, что девелоперы научены горьким опытом и начинают проекты только при наличии финансирования. «В 2008 году, — говорит она, — была другая ситуация: возведение ряда жилых комплексов велось по принципу пирамиды. Многие девелоперы не вкладывали деньги от продажи объектов в текущее строительство, а направляли их в последующие проекты. А сегодня крупные игроки, имеющие много проектов, уже принадлежат банкам и, соответственно, обладают финансовой устойчивостью». Это относится, например, к компаниям «Галс-Девелопмент» и «Дон-Строй» (основной акционер — Банк ВТБ) и группе ПСН (входит в структуру Промсвязьбанка).

ПРАВИЛА ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Стоимость недвижимости растет по мере снижения строительных рисков, поэтому принятый в эксплуатацию дом всегда дороже, чем возводимый объект. В течение строительного цикла, который в среднем составляет полтора–два года, цены в новостройках увеличиваются на 20–30%, по данным компании «Химки Групп». Специалисты МИЭЛЬ советуют покупать квартиру за полгода до ввода дома в эксплуатацию и продавать через полгода после ввода. Подобные сделки дают инвесторам больше уверенности. «Если брать новостройку высокой стадии готовности, то риски сводятся к минимуму, именно поэтому сейчас на рынке раскуплено очень много квартир в почти достроенных домах», — говорит Мария Литинецкая, генеральный директор компании «Метриум Групп».

Наиболее ликвидно компактное по площади жилье, которое имеет сравнительно небольшой бюджет. Особенно востребованы одно- или двухкомнатные квартиры площадью 35–40 и 50–60 кв. м соответственно. Григорий Алтухов, коммерческий директор ФСК «Лидер», противопоставляет им многокомнатные квартиры с «лишними» квадратными метрами. По словам эксперта, они не пользовались стабильным спросом даже в относительно спокойные времена. «Для продажи таких активов требуется много времени — а значит, есть риск не перепродать их по той цене, которая принесет прибыль», — соглашается Анна Чижова, генеральный директор компании «Домус финанс».

Оптимально, если покупка совершается в проекте комплексного освоения, когда одновременно с жильем строится инфраструктура. Особенно привлекательна недвижимость, которая реализуется в зоне развития транспортно-инфраструктурных проектов. Открытие новых трасс, пересадочных узлов и станций метро значительно повышает стоимость расположенных по соседству объектов. Например, рядом со строящимся ЖК «Солнечная система» в подмосковных Химках появится транспортно-пересадочный узел, поэтому доходность этого проекта может перекрыть стандартные 20–30% годовых.

Один из рисков для инвестора в жилую недвижимость — недострой и долгострой. По словам Дмитрия Котровского, партнера девелоперской компании «Химки Групп», они сегодня весьма высоки из-за резкого роста себестоимости строительства, а также вследствие ценового демпинга, которым в борьбе за спрос занимается до 80% девелоперов. В связи с этим эксперты советуют рассматривать квартиры только в проектах хорошо зарекомендовавших себя застройщиков. Лучше всего, чтобы на момент сделки уже было реализовано несколько очередей.

Александр Зубец, генеральный директор компании «Новые Ватутинки», рекомендует внимательно изучить документацию. Желательно вкладывать деньги в проекты, реализующиеся по 214-ФЗ с уже полученным разрешением на строительство. Если банк выделяет средства на возведение конкретного жилого комплекса и сам является финансовым партнером проекта, то вероятность успешного завершения строительства выше. «Точно так же обстоят дела и с ипотечным кредитованием, — дополняет Лариса Швецова, генеральный директор компании «Ривер Парк». — В условиях, когда банки практически не выдают кредиты на ранних стадиях строительства, возможность получить их на этапе котлована — доказательство того, что девелоперу доверяют». Эксперты также напоминают: сейчас проекты строятся в основном на деньги дольщиков, а это значит, что чем больше квартир продано в доме, тем ниже риски «замораживания» строительства.



АНДРЕЙ ЗАРУЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MADISON ESTATE

Если цена квартиры вырастет за год на 20%, то она в любом случае — инвестиционная. Вопрос в том, что именно будет расти в цене. Думаю, стоит рассматривать объекты в «неперегретых» местах — как вариант, там, где через год-два откроется метро. Есть исключительные случаи — например, ЖК «Искра Парк» — комплекс апартаментов в Москве на Ленинградке, где цена квадратного метра была 150 тыс. рублей. Апартаменты каким-то чудом перевели в квартиры — и стоимость выросла до 300 тыс. рублей. Все, кто купил квартиры на стадии котлована, разбогатели ровно в два раза.

Сегодня самое время присмотреться к залоговым активам. Банки в любом случае вынуждены избавляться от непрофильных объектов. Нужно искать собственников, которые купили недвижимость в кредит и сейчас не справляются с выплатами. Внимание нужно обратить на все, что стоит 150 тыс. рублей. Про элитную недвижимость лучше пока забыть — это не инвестиционные вложения.

КРЫМСКИЙ ПЕРЕВОРОТ

Инвестиции во вторичную недвижимость — нетипичный ход для частного инвестора, однако на некоторых региональных рынках этот фокус проходит. Так, по данным маркетингового агентства «Маркет-Крым», всего за один год с момента вхождения Крыма в состав РФ однокомнатные квартиры в старом фонде Севастополя подорожали более чем в два раза. Аналитики агентства подсчитали: перед мартовским референдумом 2014 года усредненная стоимость «квадрата» в севастопольских «однушках» на вторичном рынке составляла \$880, а в марте 2015-го — \$1,6 тыс. При этом эксперты отмечают, что тренд неравномерен и каждый тип жилья показывает свою динамику. Наибольший прирост продемонстрировали так называемые малосемейные квартиры — 101%. Меньше всего подорожали однокомнатные хрущевки — 69%.

Между тем эксперты не идеализируют ситуацию. По данным федерального портала «Мир квартир», инвестиционный спрос на недвижимость Крыма по сравнению с прошлым годом упал на 30–40%. «Об устойчивой ситуации можно будет говорить только тогда, когда будут разрешены политические, экономические и юридические проблемы, построен Керченский мост, а также инфраструктура, необходимая для проживания и отдыха», — прокомментировал генеральный директор портала Павел Луценко. «Думаю, реальный всплеск интереса к крымской недвижимости еще впереди, — говорит Ирина Могилатова (TWEED). — Рынок на полуострове еще не устоялся, но потенциал огромный: здесь сложились уникальные климатические условия и есть все предпосылки для развития качественных проектов».

ОЛИМПИЙСКИЙ РЕЗЕРВ

Пока больше оптимизма инвесторам внушает Сочи, где представлен широкий выбор проектов для вложений — от экономкласса до премиального. После прошедшей в 2014 году зимней Олимпиады инфраструктура города значительно улучшилась. Новые трассы и городские объекты, оптимизированный сервис и объединенная зона катания на Красной Поляне — все это поднимает интерес туристов, а с ним и цены на недвижимость.

«На сегодня рост цен на жилье находится в пределах 10% в год, доходность от сдачи недвижимости в аренду составляет около 15% годовых, — рассказывает Самир Джафаров, коммерческий директор компании 11 Invest. — Например, в ЖК «Катерина Альпик» можно приобрести студию около 32 кв. м за 4 млн руб. Доход от сдачи в аренду после вычета всех расходов составляет около 600–650 тыс. рублей в год».

По данным портала «Мир квартир», в первом квартале 2015 года средняя цена квадратного метра сочинских новостроек выросла на 15,8% и составила 65 тыс. рублей. По словам риелторов, наиболее интересны для инвестирования квартиры и апартаменты в новостройках, особенно комфорт- и бизнес-класса. На вторичном рынке Сочи тоже можно подобрать квартиру, которая вырастет в цене. Она должна располагаться в относительно новом доме, недалеко от моря, объектов инфраструктуры и транспортных артерий.

Как бы то ни было, вложения в жилую недвижимость с инвестиционными целями — это не спринтерский «забег», и судить о перспективах по одному лишь кварталу не стоит. Разумный горизонт здесь — от полутора лет и больше. **БЖ**

ЦЕНЫ НА КВАРТИРЫ В ГОРОДАХ РОССИИ И ИХ ДИНАМИКА В I КВАРТАЛЕ 2015 ГОДА

Первичный рынок		Вторичный рынок	
ГОРОД	СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ КВ. М, ТЫС. РУБ.	ГОРОД	СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ КВ. М, ТЫС. РУБ.
Волгоград	▲ 51,4 (+17,2%)	Санкт-Петербург	▲ 119,4 (+15,2%)
Сочи	▲ 65,0 (+15,8%)	Ростов-на-Дону	▲ 65,9 (+14,5%)
Калуга	▲ 61,2 (+14,9%)	Хабаровск	▲ 76,8 (+12,5%)
Чебоксары	▲ 51,1 (+12,9%)	Калининград	▲ 66,6 (+12,5%)
Иваново	▲ 45,5 (+12,8%)	Казань	▲ 72,2 (+10,7%)
Рязань	▲ 44,9 (+12,2%)	Краснодар	▲ 57,1 (+10,1%)
Нижний Новгород	▲ 70,9 (+11,7%)	Сочи	▲ 77,2 (+9,5%)
Ростов-на-Дону	▲ 62,4 (+11,0%)	Тверь	▲ 52,0 (+9,5%)
Калининград	▲ 60,6 (+10,5%)	Саратов	▲ 48,9 (+8,9%)
Казань	▲ 63,1 (+9,6%)	Волгоград	▲ 55,2 (+8,2%)
Краснодар	▲ 47,2 (+9,6%)	Ижевск	▲ 50,6 (+8,0%)
Барнаул	▲ 50,2 (+8,8%)	Москва	▲ 235,0 (+8,0%)
Москва	▲ 234,7 (+8,6%)	Рязань	▲ 50,0 (+7,8%)
Пенза	48,7 (+7,9%)	Иваново	50,3 (+7,2%)
Самара	55,3 (+6,9%)	Тула	61,1 (+7,1%)
Саратов	35,5 (+6,5%)	Кострома	46,0 (+7,0%)
Санкт-Петербург	102,3 (+6,2%)	Новосибирск	67,8 (+6,9%)
Новосибирск	57,1 (+5,8%)	Ульяновск	45,5 (+6,8%)
Тверь	47,7 (+5,2%)	Чебоксары	52,0 (+6,8%)
Воронеж	49,7 (+5,0%)	Самара	66,9 (+6,0%)
Кострома	47,4 (+4,8%)	Нижний Новгород	71,5 (+5,5%)
Брянск	34,5 (+3,9%)	Воронеж	51,9 (+5,4%)
Тольятти	▼ 43,7 (+2,9%)	Ставрополь	39,7 (+5,4%)
Хабаровск	▼ 77,1 (+2,8%)	Иркутск	62,0 (+5,2%)
Омск	▼ 43,4 (+2,7%)	Пермь	58,4 (+4,9%)
Красноярск	▼ 58,4 (+2,5%)	Ярославль	57,0 (+4,5%)
Ярославль	▼ 52,8 (+2,3%)	Калуга	67,5 (+4,1%)
Ижевск	▼ 44,7 (+2,2%)	Курск	46,6 (+4,0%)
Ульяновск	▼ 40,4 (+2,2%)	Липецк	49,7 (+3,9%)
Киров	▼ 44,2 (+1,9%)	Брянск	▼ 42,2 (+3,8%)
Челябинск	▼ 44,5 (+1,4%)	Красноярск	▼ 61,6 (+3,6%)
Белгород	▼ 65,6 (+1,2%)	Барнаул	▼ 51,3 (+3,6%)
Тюмень	▼ 60,4 (+1,1%)	Уфа	▼ 68,2 (+3,5%)
Ставрополь	▼ 38,5 (+0,7%)	Омск	▼ 50,5 (+2,6%)
Иркутск	▼ 51,6 (+0,6%)	Челябинск	▼ 46,8 (+2,5%)
Пермь	▼ 54,0 (+0,3%)	Тюмень	▼ 66,4 (+2,3%)
Владимир	▼ 41,9 (0,0%)	Смоленск	▼ 50,1 (+2,3%)
Екатеринбург	▼ 69,3 (-0,6%)	Пенза	▼ 48,7 (+2,2%)
Липецк	▼ 43,3 (-1,4%)	Екатеринбург	▼ 73,5 (+2,1%)
Смоленск	▼ 47,5 (-1,9%)	Оренбург	▼ 52,7 (+1,5%)
Тула	▼ 48,3 (-2,3%)	Тольятти	▼ 48,6 (+1,0%)
Оренбург	▼ 44,4 (-3,3%)	Белгород	▼ 67,3 (+0,7%)
Уфа	▼ 58,5 (-3,3%)	Киров	▼ 51,1 (+0,1%)
Курск	▼ 42,6 (-3,4%)	Владимир	▼ 50,5 (-0,5%)

Примечание: города ранжированы по динамике средней стоимости квадратного метра жилой недвижимости (приводится в скобках) по сравнению с предыдущим кварталом. Зеленым цветом выделены города, где рост средней стоимости квадратного метра жилой недвижимости в первом квартале 2015 года обогнал официальную инфляцию — 7,3%.

Красным цветом — где он оказался ниже ставок по депозитам для физических лиц — 3,83% в пересчете на квартал (по данным мониторинга Центробанка РФ, максимальные ставки по депозитам десяти крупнейших банков России в январе 2015 года составили 15,33% годовых).

Источник: «Бизнес-журнал» по данным портала Mirkvartir.ru



Brandbuilding Conference

26 мая, Москва

2015

ДЕСЯТАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО БРЕНДИНГУ

Brandbuilding 2015 в десятый раз собирает ведущих экспертов в области маркетинга и бренд-менеджмента в DI Telegraph

В этом году мы отобрали ведущие мировые агентства, которые поделятся своей блестящей практикой!



FITCH

Alasdair Lennox
Creative Director



APPSELEKT.COM

Garrett Johnston
Chief Commercial Officer



NIELSEN

Oleg Martyanov
Marketing Effectiveness
Practice Leader



EX-SAPIENTNITRO

Michael Bayler
Founding Partner



LEO BURNETT GROUP

Selim Unlusoy
Associate Creative Director



LANDOR ASSOCIATES

Emma Beckmann
Country Director

BRANDBUILDING 2015 - конференция №1 по брендингу в России.

Ведущие мировые агентства поделятся своей блестящей практикой, продемонстрируют высший пилотаж по развитию брендов!

специальные условия: скидка 30% на участие

Промо-код на получение скидки: **RBB2905**

www.brandbuilding.ru
2015@brandbuilding.ru
+7 (495) 775 12 80
www.facebook.com/Brandbuilding.Russia

ПРИБЫЛЬ ИЗ ЗЕТТА БАЙТОВ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Термин «большие данные» (Big Data) появился вначале как констатация факта: мир столкнулся со взрывным ростом объемов информации. Потом он стал формулой идентификации проблемы — ведь от накопленных массивов данных, лежащих под спудом, мало пользы. А вскоре термин стали использовать для обозначения класса технологий, позволяющих эффективно работать с огромными объемами структурированной и неструктурированной информации — анализировать, сопоставлять, прогнозировать, моделировать.

«Цифровой потоп» сегодня можно наблюдать и на уровне отдельных компаний. В «сыром» виде имеющиеся данные имеют мало ценности и не служат оптимизации бизнеса. Технологии Big Data как раз и призваны превратить их в ценный бизнес-актив, с помощью которого можно зарабатывать деньги. Что примечательно, среди этих технологий есть и такие, которые доступны не только крупному, но также малому и среднему бизнесу (МСБ).

Человечество прекрасно освоило науку сбора и хранения информации в цифровом виде. Однако по-настоящему мы только учимся правильно распоряжаться накопленными массивами. *Какую реальную пользу могут принести бизнесу инструменты работы с «большими данными»?*

«СДЕЛАЙТЕ НАМ БИГДАТУ»

По прогнозу IDC, сегмент решений Big Data во всем мире будет расти примерно в шесть раз быстрее, чем ИТ-рынок в целом, и к 2018 году достигнет объема в \$41,5 млрд. Россия, по мнению большинства отраслевых экспертов, находится в самом начале пути. «Наш рынок количественно оценить сложно, поскольку лишь немногие компании готовы сейчас открыто заявлять об успешных проектах Big Data, объемах инвестиций и полученном эффекте, — говорит вице-президент ЛАНИТ

ЦИФРОВОЙ ПОТОП

ОБЪЕМ ЦИФРОВОЙ ИНФОРМАЦИИ,
СОЗДАННОЙ ЧЕЛОВЕЧЕСТВОМ

≈ 4 ЗЕТТАБАЙТА / 2015

40 ЗЕТТАБАЙТ / 2020
(ПРОГНОЗ IDC)

[1 ЗЕТТАБАЙТ = 1 ТРЛН ГИГАБАЙТ]

90% НАКОПЛЕННОГО НА СЕГОДНЯ
ОБЪЕМА ЦИФРОВОЙ ИНФОРМАЦИИ
БЫЛО СГЕНЕРИРОВАНО
ЗА ПОСЛЕДНИЕ 5 ЛЕТ

и председатель совета директоров компании CleverDATA Денис Реймер. — Обычно российский рынок по зрелым направлениям ИТ-бизнеса составляет 1–3% от мирового. В случае же с «большими данными» отечественные компании вряд ли удерживают хотя бы один процент. А мировой их объем в прошлом году, по оценкам Wikibon research, составил \$27 млрд». Потребителей таких решений в России пока мало, предложение явно опережает спрос, констатирует Ольга Горчинская, директор по исследовательским проектам и руководитель направления Big Data компании «ФОРС». «Большинство потенциальных заказчиков скорее испытывают интерес, чем осознают пользу этих технологий, — отмечает она. — Одна из основных причин — недостаточная зрелость отечественного бизнеса по уровню проникновения ИТ. Далеко не во всех компаниях в полной мере реализован потенциал и более простых средств классического бизнес-анализа». «Пока в России виден взрывной рост технологии, но не реальных проектов», — описывает

ситуацию архитектор Big Data-решений компании AT Consulting Алексей Беднов. По мнению руководителя департамента маркетинга компании «РДТЕХ» Владимира Сизых, маркетинговая шумиха вокруг «больших данных» сходит на нет, поскольку такие решения постепенно превращаются в магистральное направление. «У рынка сформировалось первичное понимание, что это такое, — отмечает эксперт. — Состоялись первые сделки на поставку таких решений в Россию, началось массовое тестирование в ИТ-департаментах крупных предприятий, уже появились тендеры на разработку концепций по внедрению Big Data в публичных компаниях».

При этом запросы, поступающие сейчас от потенциальных клиентов, радуют игроков ИТ-индустрии вменяемостью формулировок. Основатель и генеральный директор DCA Константин Круглов рассказывает: «На заре рынка обобщенный запрос от бизнеса звучал так: «Сделайте нам бигдату!» Все были слышаны об иностранных кейсах, тема стала трендом,

но никто не знал, чего ждать, как это работает, а главное — зачем. Сегодня заказчики формулируют все очень конкретно. Например: нам нужно увеличить на 30% отдачу по контакту с клиентом в рамках вторичных продаж за счет сегментации пользовательской базы при обогащении профилей клиентов внешними поведенческими характеристиками.

О повышении осведомленности российского рынка говорят и результаты опроса, проведенного Oracle и CNews Analytics среди 108 крупных предприятий из разных отраслей. Как сообщает руководитель группы перспективных технологий предпроектного консалтинга компании «Oracle СНГ» Андрей Пивоваров, 20% опрошенных компаний уже используют такие решения, еще 17% — начинают экспериментировать с ними. «Рост интереса к Big Data появляется в связи со стремлением развивать бизнес и осваивать новые ниши», — считает специалист по индустриальным решениям клиентского центра IBM в России и СНГ Гаяне Арутюнян. При этом эксперт отмечает, что технологии Big Data не являются заведомым конкурентным преимуществом. Это направление нужно рассматривать скорее как технологию сбора и подготовки данных для дальнейшего анализа, то есть внедрение Big Data является не самоцелью заказчика, а промежуточным звеном в рамках реализации аналитических задач, которая будет способствовать росту его бизнеса.

КОГДА ДАННЫЕ СТАЛИ БОЛЬШИМИ

Сколько нужно данных, чтобы их можно было назвать «большими»? При каком накопленном объеме компании пора начинать интересоваться соответствующими ИТ-решениями? «Абсолютную величину назвать нельзя, — говорит директор

по развитию онлайн-сервисов компании «Сервионика» (ГК «Ай-Тек») Александр Куренков. — Пора — когда возникают проблемы с полнотой информации, возможностью извлекать и использовать данные из разных источников, замедляется скорость обработки. Ключевые характеристики «больших данных» — это «три V»: volume (объем), variety (разнообразие), velocity (быстрота). «Граница между «большими» и «не очень большими» данными весьма расплывчата, — соглашается генеральный директор компании «АйТи» Олег Бакиев. — Она определяется скоростью решения прикладных аналитических задач. Чем медленнее решаются такие задачи по мере роста объема информации, тем больше нужно задумываться о переходе на платформу Big Data». Критерий вообще не может быть количественным, полагает менеджер по развитию бизнеса СХД компании Fujitsu Александр Яковлев. Если использование механизмов Big Data позволяет существенно увеличить обороты и прибыльность бизнеса в высококонкурентных сегментах, то накопленные компанией данные вполне можно считать «большими».

По словам руководителя направления HP Vertica в России Евгения Степанова, для каждой компании граница «больших данных» своя. Это некий технологический барьер, обозначающий, что за ним становится неэффективным использование традиционных СУБД. Когда высока доля ручного труда, невозможно реализовать режим реального времени, низка точность поиска, в данных нет согласованности. Неэффективность проявляется и в том, что аналитические запросы исполняются часами, а иногда и сутками, поскольку массив информации слишком велик для обработки имеющимися средствами. По опыту компаний, такая граница начинается от десятков или сотен



ЕВГЕНИЙ СТЕПАНОВ
РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ
HP VERTICA В РОССИИ

Аналитическую платформу Vertica компания HP внедряет с 2006 года. На сегодня ее преимущества оценили свыше трех тысяч заказчиков по всему миру. В России этот инструмент стал доступен чуть больше года назад, но при этом уже насчитывает десяток успешно реализованных проектов. Спрос на Vertica наблюдается в основном у компаний, бизнес которых зависит от высоких технологий, в первую очередь от интернета.

Например, один из наших заказчиков — digital-компания, можно сказать, из числа МСБ. На ее сайте ежедневно размещается более двух миллионов сообщений от пользователей, которые ей нужно отфильтровывать, отслеживать на предмет корректности и соответствия законодательным нормам. Поток сообщений возрастает с такой скоростью, что без нашего инструмента компании пришлось бы увеличить штат модераторов в три раза — с сотни до трехсот человек.

Другой наш клиент — крупнейший российский телеком-оператор оценил «умение» Vertica работать с частично сжатыми данными. До внедрения продукта он мог хранить необработанные данные только 45 дней без ущерба для общей производительности, теперь же у него больше нет ограничений по длительности хранения информации. По сравнению с другими решениями Vertica обеспечивает в четыре раза большее сжатие данных, что в перспективе позволяет компании обеспечить существенную экономию дискового пространства.

Еще одно очевидное преимущество нашей платформы — в скорости получения управленческой отчетности. Аналитическую обработку больших массивов данных Vertica делает в 50-1000 раз быстрее, чем традиционные решения для хранения данных. К примеру, раньше данные еще одного нашего заказчика — федеральной торговой сети собирались в сводный отчет в течение четырех часов раз в сутки, а с переходом на Vertica стало возможно получать сводки в любой момент за пять минут по всем магазинам России. Это позволяет принимать управленческие решения именно в тот момент, когда они необходимы.

терабайт. В любом случае при работе с Big Data представитель HR наблюдает прямую закономерность: чем больше объемы, доступные для обработки, тем точнее и ценнее результат. При этом в массив данных, обрабатываемых компанией, может включаться информация из внутренних систем, внешняя аналитика, данные от клиентов и партнеров. Как видим, информация эта может быть весьма разнообразной и накапливаться с очень большой скоростью. Современная компания должна одновременно управлять потоками как структурированных данных (электронные таблицы, корпоративные БД и пр.), так и неструктурированных (видео, аудио, комментарии в соцсетях и СМИ и т. д.), составляющих, кстати, 85% от всего объема генерируемой информации. Для учета, эффективной и оперативной обработки подобных неструктурированных мультимедийных данных, поступающих из разнородных источников, компания HR, к примеру, вывела на рынок инновационный продукт — HR Idol, представляющий собой набор веб-сервисов для работы в реальном времени с любыми видами «человеческой» информации, включая аудио-, видео-, фото- и текстовую из новостных лент и социальных сетей. Он поддерживает множество уникальных функций, в том числе контекстный поиск в полученных сведениях, анализ настроения и распознавание лиц.

«Одна из новых задач, возникающих сейчас в связи с «большими данными», — это анализ информации из социальных сетей, — говорит Ольга Горчинская (ФОРС). — Реальную пользу бизнес может получить, внедрив решение по управлению репутацией бренда, извлечению новой полезной информации о своих клиентах — пользователях соцсетей. С его помощью можно оперативно создавать наиболее востребованные предложения, более точно формировать целевую аудиторию, повысить эффективность взаимодействия с существующими клиентами и привлекать новых. Создаются принципиально новые возможности для более корректного сегментирования клиентской базы, повышения уровня лояльности клиентов за счет максимально точного соответствия их потребительским ожиданиям. И дополнительный бонус — ощутимая экономия на операционных расходах за счет отказа от массовых спам-рассылок».

К слову, выигрывают от решений Big Data и сами соцсети. Так, например, компания Facebook для хранения и анализа огромных массивов данных, которые каждую секунду создают сами пользователи, использует другой продукт HR — Vertica. До его внедрения аналитики соцсети могли изучать данные всего за 30 дней. С Vertica — за год, а значит можно получить гораздо больше отзывов об эффективности рекламных кампаний, спрогнозировать поведение пользователей и дать более точные рекомендации по настройке маркетинговых кампаний.

Благодаря технологиям Big Data аналитики компании могут получить в свои руки более точный и удобный инструмент. «У них появляется возможность менять и тестировать аналитические модели, проверять различные сценарии и настройки, выбирая оптимальные комбинации, — говорит руководитель направления платформенных решений «SAS Россия/СНГ» Алексей Мещеряков. — Как результат — задачи бизнеса решаются эффективнее». Клиентоориентированность тоже можно поднять до невиданных ранее высот.

«Представьте, что вы смогли «прикрепить» к каждому клиенту аналитика, который информирует вас о возникающих проблемах и предлагает решения, отталкиваясь от похожего опыта других потребителей, — говорит директор по технической стратегии B2B-Center Дженнифер Трелевич. — Эффект

от использования инструментов обработки «больших данных» будет похожим». С Big Data у бизнеса впервые появляется возможность анализировать не выборки, а генеральную совокупность клиентов, узнавать об изменениях клиентского поведения не постфактум, а сразу — и оперативно реагировать, уверен гендиректор компании VESOLV Илья Вигер. Компании, научившиеся анализировать большие массивы данных, могут реализовать идею «маркетинга в режиме реального времени».

«В идеале решения Big Data могут повысить вероятность любой конверсии путем улучшения пользовательских качеств продукта для отдельно взятого человека, — уверяет генеральный директор российского офиса GetIntent Дмитрий Голдов. — Например, «большие данные» могут помочь маркетологу, готовящему акцию, составить предложение для различных сегментов клиентов и провести ее с максимальным эффектом». Так, анализ поведения клиента в сети (какие сайты посещает, какую информацию ищет) позволяет выявлять его интересы и предлагать ему персональную рекламу. «Это не только экономит рекламный бюджет, но и повышает лояльность клиента: он получает только такую информацию, в которой сам заинтересован», — говорит Антон Бездворный, руководитель дирекции развития интернет-технологий Уральского банка реконструкции и развития (банк применяет подобную технологию уже больше года).

Руководитель отдела данных компании Auditorius Антон Бут вспоминает еще об одном распространенном направлении использования аналитики Big Data — предсказании оттока клиентов. «Большие данные» по особенностям потребительского поведения и на основе статистики могут довольно



АЛЕКСАНДР КУРЕНКОВ

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ
КОМПАНИИ «СЕРВИОНИКА»
(ГК «АЙ-ТЕКО»)

Аналитика «больших данных» позволяет компаниям как проводить более тонкий и многофакторный анализ достигнутых результатов, так и более точно планировать и прогнозировать. Для этого «большие данные» должны быть доступны не только в любом необходимом для анализа объеме, но и в режиме реального времени. Тогда руководство торговой сети, например, сможет оперативно выявлять падение спроса на популярный продукт или объективно оценивать уровень лояльности своих клиентов. При эксплуатации телекоммуникационных, электрических или трубопроводных сетей анализ различных данных — состояния оборудования, окружающей среды, объемов потребления — помогает вовремя выявлять потенциально аварийные зоны, проводить проактивные профилактические работы на оборудовании.

точно указать, кто из клиентов компании в скором времени перестанет пользоваться ее услугами. Значит, можно вовремя принять меры по удержанию. А при наличии у компании доступа к эксклюзивным данным решения в области Big Data позволяют создать новое прибыльное направление бизнеса. «Мой самый любимый пример такого развития — это английская компания Dunnhumby, изначально создававшаяся для аналитической поддержки программы лояльности сети английских супермаркетов Tesco, — рассказывает Антон Бут. — Сегодня Dunnhumby — отдельный международный бизнес с миллиардными оборотами».

ЗНАЙ НАШИХ!

Где технологии Big Data применимы в первую очередь? Везде, где нужна бизнес-аналитика в традиционном понимании, считает Евгений Степанов из НР. Телекоммуникации и финансовый сектор — в числе первых кандидатов. Здесь всегда можно взять исторические данные о клиенте, дополнить их сведениями о его поведении на различных площадках взаимодействия с компанией (звонки в колл-центр, использование мобильного приложения и т. д.) и, наконец, обогатить эти данные внешними — информацией из профиля и ленты в соцсетях, историей посещений веб-сайтов, сведениями от других организаций-партнеров. По словам Дениса Реймера (CleverDATA), получив таким образом максимально полную информацию и задействовав алгоритмы машинного обучения, можно более четко сегментировать базу клиентов, предсказывать их поведение, реакцию на предложение новой услуги. Замначальника департамента развития и сопровождения программного обеспечения Пробизнесбанка (ФГ «Лайфф») Андрей Абрамов добавляет: посредством обработки информационных потоков на основе профиля поведения клиентов компании из финансового сектора могут снизить

потери — например, от мошенничеств с банковскими картами. «Если профиль поведения неожиданно и резко поменялся, это повод обратить на клиента особое внимание, — поясняет Абрамов. — Например, когда по его карте неожиданно начинают тратиться нетипичные для него суммы, с нетипичной частотой и географией совершения операций».

Кроме того, большое будущее у таких инструментов, по словам Евгения Степанова (НР), и в ритейле — там, где аккумулируются огромные объемы информации, а компании заинтересованы в качественной, гибкой, глубокой аналитике и выявлении различных закономерностей поведения покупателей.

«Благодаря проектам Big Data увеличивается скорость принятия решений — а следовательно, налицо экономия времени, нервов и средств, — подчеркивает инвестиционный аналитик компании Prostor Capital Сергей Акашкин. — В ритейле можно спрогнозировать продаваемый объем товаров, оптимизировать акции и цены, оптимизировать складские запасы...»

Есть много и других интересных и даже неожиданных вариантов использования Big Data. Например, в медицине анализ «больших данных», по словам главы представительства VMware в России и странах СНГ Александра Василенко, позволяет выводить на новый уровень диагностику заболеваний и находить новые методы лечения пациентов на основе их полной истории болезни и всех обращений к врачам. Уже сейчас есть примеры экспертных систем, которые диагностируют некоторые виды рака лучше докторов.

«Если еще пять лет назад у нашей компании в России было 1,7 млн пациентов в год, то сегодня эта цифра приближается к 6 млн, — рассказывает директор департамента информационных технологий лаборатории «ИНВИТРО» Павел Литвинов. — Оперирруя таким огромным объемом информации, мы можем проводить анализ в разных разре-



АНДРЕЙ ПИВОВАРОВ
 РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРЕДПРОЕКТНОГО КОНСАЛТИНГА КОМПАНИИ «ORACLE СНГ»

В Big Data первостепенное значение имеет конечный результат, а не сами технологии. Такие решения позволяют извлекать пользу из данных, которые казались «мусором». При этом их не обязательно должно быть много. Важнее то, что в них может скрываться ценная информация, которую невозможно извлечь классическими методами. Если вы обнаружили неочевидную ранее пользу от данных, вы решили задачу класса Big Data. И не важно, какие при этом применялись технологии. Полученная выгода здесь важнее всего.



ОЛЕГ БАКИЕВ
 ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АЙТИ»

Увеличение объемов данных затрагивает все новые и новые сферы нашей жизни, и с каждым днем накапливаемые объемы растут. Развитие систем хранения, обработки и анализа «больших данных» продолжается уже значительное время, однако множество проблем удалось решить относительно недавно. Например, хорошо известно, как хранить и обрабатывать структурированную информацию, но что делать, когда к ней добавляются полуструктурированные или вообще не структурированные данные? Решение задач эффективного анализа разнообразной информации как раз и является главной задачей платформы Big Data.

зах. Например, по возрасту, полу, географическому признаку (регион, город, район), видам лабораторного исследования, результатам медицинских анализов и другим параметрам. Полученные обезличенные данные мы используем для оценки состояния здоровья населения в различных регионах страны, оказываем содействие врачам и представителям фармкомпаний в их научной деятельности, проводим анализ для компаний, занимающихся поставкой медицинского оборудования».

Эксперт пресс-службы Intel Михаил Рыбаков приводит еще один пример. По заказу Росавтодора компания YDF разработала систему прогнозирования ДТП на определенных участках дорог Москвы и области. Благодаря этому можно определить оптимальную точку для дежурства инспекторов ГИБДД, что сократит срок их прибытия к месту аварии.

Есть, по словам эксперта, и не столь очевидные выгоды. С помощью Big Data можно находить неясные закономерности, например, в метеорологии. 5–7 лет назад с возрастанием мощности вычислительных систем появилась возможность учитывать поведение заряженных микрочастиц влаги в разреженных слоях атмосферы, что позволяет предсказывать рождение ураганов над Атлантическим побережьем США.

Свое применение у Big Data и в спорте. Так, по словам Александра Василенко (Vmware), в 2014 году футболисты сборной Германии использовали для подготовки к чемпионату мира специальное приложение, которое анализировало поведение каждого игрока немецкой команды и их соперников во время игры. Полученные данные позволили сборной изучить тактику противников и сделать свою подготовку к матчам максимально эффективной.

А вот где решения Big Data внедряются слабо, но могут быть очень полезными — так это в госсекторе, поскольку именно там собрано гигантское количество разнообразных данных, математически обоснованный взгляд на которые может значительно повысить эффективность деятельности госучреждений. Руководитель департамента ИТ-аутсорсинга и проектов ALP Group Дмитрий Бессольцев уверен, что особенно в сфере ЖКХ не помешало бы создание единой информационно-аналитической системы, которая позволит собирать данные, связанные с потреблением россиянами коммунальных услуг, анализировать их состав и автоматически рассчитывать тарифы на воду, электричество, газ и отопление — в зависимости от категорий граждан, изменения объема услуг, метража квартиры, домов и так далее.

БОЛЬШИЕ ДЛЯ МАЛОГО

Насколько по карману решения класса Big Data компаниям из числа малого и среднего бизнеса? Заказывать под себя и развертывать на собственной инфраструктуре — довольно накладно. Но ведь есть готовые решения, которыми можно пользоваться по модели SaaS («программное обеспечение как услуга»). «Появилось уже немало доступных небольшим компаниям облачных решений, которые могут помочь обрабатывать данные, — говорит руководитель направления eCommerce, Loyalty & Mobility ГК «КОРУС Консалтинг» Вячеслав Коган. — Только такие компании сами должны быть готовы предоставлять свои данные в облако для обработки — а значит, позаботиться об их деперсонализации. А получив ответ, суметь его интерпретировать и применить в жизни». Как уточняет Алексей Беднов из AT Consulting, принцип работы довольно прост: заказчик загружает данные в облако и со-

общает, какие показатели желает получить. Всем остальным занимается сервис анализа: каким образом преобразовать и отфильтровать информацию, какие алгоритмы применить. Пользователь сервиса платит деньги только за результат. Для малого бизнеса это наиболее выигранный вариант.

По словам Сергея Акашкина (Prostor Capital), полноценные проекты Big Data, конечно, могут требовать серьезных финансовых вливаний, мощной ИТ-инфраструктуры и дорогих специалистов. При этом эксперт уверен, что внедрение облачных технологий постепенно будет снижать порог массовой доступности такого рода решений.

Евгений Степанов из HP говорит о том, что стоимость входа на рынок «больших данных» уже сейчас близка к нулю. Создать продукт на основе обработки Big Data и пользоваться им сегодня можно даже бесплатно. К примеру, у HP есть версия Community Edition продукта Vertica с полным набором необходимых функций, позволяющая развернуть кластер из трех

Технологии Big Data на российском рынке перестают быть просто модным трендом и экзотикой. Еще недавно заказчики могли сказать: «Сделайте нам бигдату». Сейчас они понимают, какие именно проблемы бизнеса хотят решить, и ставят конкретные задачи

серверов и загрузить в хранилище до терабайта данных. Предложение пользуется популярностью. Ежедневно Евгений Степанов получает десятки оповещений о том, что кто-то в России скачал HP Vertica Community Edition. Компании, которые переросли «пробную» версию, переходят на платную — Enterprise Edition. Стоит отметить, что сама по себе аналитическая платформа HP Vertica занимает уникальное место в ряду аналогичных продуктов. Во-первых, решение никак не привязано к аппаратной платформе и может быть развернуто на серверах стандартной архитектуры любого производителя. Во-вторых, архитектура системы близка к идеальной и практически не содержит узких мест, являющихся существенными ограничениями в процессе внедрения и дальнейшего использования.

«Сегодня технологии Big Data достигли такого развития, что внедрение их под силу не только ведущим игрокам отрасли, но и более мелким компаниям, которые технологически продвинуты, — резюмирует Олег Бакиев из «АйТи». — Ведь целесообразность внедрения платформы Big Data обосновывается теми аналитическими задачами, которые решаются или будут решаться в интересах бизнеса». Например, если компания ставит перед собой задачи класса advanced analytics, то ряд из них может быть решен с помощью традиционных средств и методов. Но по мере роста числа задач без полноценных решений Big Data точно будет уже не обойтись.

БЖ

В ПАРК!

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Российский рынок лизинговых услуг ощущает себя ничем не лучше, чем экономика страны в целом. Однако есть здесь сегмент, который показал в 2014 году неплохой результат, — автолизинг. В абсолютных цифрах объем лизинговых сделок в автосегменте составил 331 млрд рублей (в 2013-м было 323,7 млрд). Увеличилась за год и доля автолизинга в общем объеме лизинговых услуг — с 10 до 16%. Основной рост продемонстрировал легковой автотранспорт, прибавив 25,5%.

ЛИЗИНГ ПРОТИВ КРЕДИТА

Как отмечает заместитель генерального директора ОАО «ВТБ Лизинг» Анатолий Воронецкий, прошлогодняя положительная динамика обусловлена ростом популярности лизинговых схем в целом в последние годы и, разумеется, внешними экономическими факторами. «Высокая ключевая ставка Центробанка даже при ее текущем уровне в 14% ведет к сворачиванию программ кредитования для малого и среднего бизнеса, — говорит эксперт. — Поэтому сейчас автолизинг стал практически единственной альтернативой кредитного финансирования юридических лиц». Но даже если бы кредитование оставалось доступным, лизинг все равно был бы наиболее выгодным инструментом для приобретения автотранспорта, считает гендиректор компании «Балтийский лизинг» Дмитрий Корчагов. Как и кредит, лизинг не предполагает отвлечения значительного объема собственных средств. Но его преимущество — это возможность оптимизации налогообложения, так как лизинговые платежи можно относить на затраты, что позволяет минимизировать налог на прибыль. Кроме того, лизинг — это ускоренная амортизация (имущество полностью амортизируется за срок действия договора лизинга).

В условиях нынешнего дефицита банковского кредитования реального сектора *лизинг становится наиболее доступным финансовым инструментом для обновления корпоративных автопарков*. Еще одна примета времени: автолизингом сегодня стали пользоваться не только компании, но и физические лица. Правда, на их долю приходится пока меньше процента в общем объеме сделок.

Нельзя сказать, чтобы сегмент автолизинга не понес урона от нынешнего экономического кризиса. Генеральный директор компании «КОНТРОЛ лизинг» Дмитрий Тимофеев перечисляет факторы, которые обязательно скажутся в 2015 году: девальвация рубля, которая привела к значительному удорожанию стоимости автомобилей (в среднем на 20%), падение продаж на авторынке (на 11% в прошлом году, по данным «Автостата»), удорожание стоимости финансирования для игроков рынка из-за санкций и ограничения доступа к международным рынкам капитала (ставки в среднем выросли на 5,5 процентных пункта). «Учитывая значительно повысившиеся риск-факторы, многие лизинговые компании изменили параметры финансовых продуктов, увеличив средний размер первого платежа и сократив максимальный срок договора лизинга, — говорит генеральный директор компании CARCADE Алексей Смирнов. — Да и сами клиенты в условиях неопределенности значительно снизили свою активность». Все это в совокупности, как и временный дефицит автомобилей в дилерских центрах, привело к тому, что в самом начале этого года рынок автолизинга практически «встал».

ФАВОРИТЫ ЛИЗИНГА

Автомобили, которые чаще всего становятся объектом лизинговых сделок

ЛЕГКОВЫЕ

ЭКОНОМКЛАСС:

**ГАЗ, NISSAN,
VW, HYUNDAI,
KIA**

ПРЕМИУМ-КЛАСС:

**MERCEDES, BMW,
AUDI, LAND
ROVER, VOLVO**

ГРУЗОВЫЕ

КАМАЗ, SCANIA, IVECO, VOLVO, MAN

Источник: «Бизнес-журнал» по результатам участников рынка

«Сделки были единичными, условия большинства лизинговых компаний — фактически заградительными», — констатирует Дмитрий Тимофеев. Впрочем, ненадолго: уже в феврале–марте автолизинговые компании стали снижать ставки, а параметры продуктов — приближаться к «декабрьским» стандартам.

«В условиях нестабильной ситуации, сложившейся на авторынке, лизингодатели пошли на ряд уступок, — поясняет директор департамента корпоративных продаж компании «АвтоСпецЦентр» Андрей Храмов. — К примеру, на уменьшение ставок ежемесячных платежей, нулевое удорожание и минимальный обязательный аванс, так как ухудшение платежеспособности клиентов может привести к увеличению проблемных активов и снижению качества лизинговых портфелей».

В любом случае сейчас, как считает Алексей Смирнов (CARCADE), рынок автолизинговых услуг находится в стадии реформирования: все больше маркеров указывает на переход от стадии стагнации к умеренному росту.

При этом продажи новых автомобилей в России продолжают снижаться: по данным Ассоциации европейского бизнеса, на 42,5% в первом квартале этого года. Падают и объемы выдачи автокредитов из-за значительного ужесточения требований банков к заемщикам. По оценке аналитика инвестиционного холдинга «ФИНАМ» Антона Сороко, доля купленных россиянами в кредит автомобилей, приблизившаяся было к общеευропейским стандартам и составившая в 2014 году около 45%, сейчас опустилась до 20%. Но это, как отмечает управляющий директор компании «Альфа-Лизинг» Ольга Енькова, лишь повысило привлекательность лизинга, обеспечив миграцию к нему части клиентов с кредита, что, в свою очередь, сгладило динамику лизинга автотранспорта в первом квартале 2015 года. В итоге снижение объемов лизинга автотранспорта оказалось более мягким, чем общее падение продаж по рынку.

СБРОСИТЬ ЦЕНУ

Стабилизировать рынок автолизинга, по словам директора управления компании «Сбербанк Лизинг» Дениса Богдановича, пытается и государство. Так, с 1 апреля Минпромторг РФ запустил программу субсидирования автотранспорта, приобретаемого с помощью автолизинга. Государство будет компенсировать часть авансового платежа по договорам, возмещая лизинговым компаниям до 10% от цены машины (но не более 500 тыс. рублей на один объект лизинга и не более 5 млн — на одного лизингополучателя). Как рассказал генеральный директор компании «Газпромбанк Лизинг» Максим Агаджанов, программа направлена на стимулирование продаж коммерческого транспорта, включая автобусы, легковые и грузовые автомобили. В первую очередь она рассчитана на предприятия малого и среднего бизнеса. По оценкам экспертов, именно на этот сегмент приходится до 90% всех договоров автолизинга в стране. Воспользоваться лизинговыми льготами смогут и физические лица. На реализацию программы до конца года выделят 2,5 млрд рублей. По оценкам Минпромторга, субсидирование автолизинга позволит дополнительно реализовать в 2015 году до 16 тыс. автомобилей. Однако реально автолизинговая госпрограмма заработает не ранее мая, когда будет завершена процедура отбора участников и заключения договоров между отобранными лизинговыми компаниями и министерством.

ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ

Кризисная ситуация вызвала рост и в зарождающемся сегменте лизинга для физических лиц. «Дело в том, что сегодня классические кредиторы — банки — в своем стремлении минимизировать риски используют очень избирательный подход к заемщикам, — рассказывает вице-президент компании

«Европлан» Александр Михайлов. — Требования к кредитной истории и финансовому положению заемщика повышены, кредитов одобряется меньше. В этих условиях лизинг для физических лиц становится практически единственной возможностью купить хороший автомобиль: за счет вдвое–втрое меньших, чем при автокредитовании, ежемесячных платежей лизинг позволяет приобрести именно ту модель, которую покупатель хочет, — даже с учетом ее возросшей стоимости». «Уход ряда банков с направления автокредитования открывает этот сегмент для лизинговых компаний, — дополняет коллегу Дмитрий Корчагов («Балтийский лизинг»). — Думаю, динамика развития лизинга для физических лиц только ускорится. Сам по себе продукт лизинга для физических лиц довольно специфичен: он в основном адресован потребителю, который больше заинтересован в пользовании автомобилем на протяжении ограниченного времени, чем во владении им в дальнейшем, после окончания действия лизингового

договора». Тут важно отметить, что лизинговые платежи в полном объеме облагаются НДС (в отличие от кредита). «Выгода такой операции в сравнении с автокредитом клиенту не совсем понятна», — говорит Денис Богданович («Сбербанк Лизинг»). В условиях сокращения предложения банков лизинг может быть интересен физлицам, но по мере восстановления банковского сектора он, по мнению эксперта, скорее всего, все-таки отойдет на второй план.

Автолизинг для частных лиц — услуга давно и хорошо известная на Западе. В США, например, в лизинг физлицам продается почти 35% всех новых машин, а в некоторых странах Европы — до 70%. На российском рынке услуга по-настоящему стала предлагаться лишь в прошлом году («пилотные» программы, появившиеся осенью 2013-го, не в счет). По оценкам экспертов, в прошлом году основные игроки этого сегмента («КОНТРОЛ лизинг», «Европлан» и «Мажог лизинг») передали в лизинг физлицам не более 500 автомобилей. Тем не менее потенциал «физиков» в этом сегменте значительно выше, чем у юрлиц, считает Дмитрий Тимофеев из «КОНТРОЛ лизинга».

Продукт новый, и первопроходцы, разумеется, столкнулись с множеством сложностей, включая недоверие автопроизводителей и дилеров и отсутствие какой-либо осведомленности у клиентов.

— С начала прошлого года мы три раза настраивали продукт и структуру дистрибуции, поступательно совершенствовали бизнес-процессы продажи и обслуживания, обучали своих сотрудников и все вовлеченные стороны — вплоть до сотрудников ГИБДД, — рассказывает Александр Михайлов («Европлан»). — И к концу года начали передавать в лизинг физическим лицам по 100 автомобилей в месяц, что составляет до 4% от наших сделок. Для ранее неизвестного продукта это прекрасные результаты. Но еще более значимо то, что наши усилия заметил Минпромторг, который не только запустил программу льготного автолизинга, но и распространял ее на лизинг для физических лиц — то есть, как и льготной программой по автокредитованию, программой по лизингу смогут воспользоваться миллионы обычных покупателей автомобилей, а не только юридические лица, как раньше.

Основными преимуществами лизинга на физлицо по сравнению с традиционным автокредитом, по словам Дмитрия Тимофеева, являются низкий ежемесячный платеж и возможность оформления лизинга без первоначального взноса (аванс от 0%), что сегодня нереально получить в автокредитовании. Низкий ежемесячный платеж на физлицо становится возможным благодаря выплате клиентом не 100% стоимости автомобиля, а меньшей его части, разнице между продажной и остаточной стоимостью автомобиля по окончании срока договора лизинга. Стоит также учитывать, что автомобиль в лизинге приобретается с корпоративной скидкой лизинговой компании, которая передается клиенту и также серьезно влияет на уменьшение ежемесячного платежа. По окончании срока лизинга клиент возвращает автомобиль в лизинговую компанию — либо реализует право выкупа машины по остаточной стоимости (выкупной цене), которая зафиксирована в договоре лизинга.

ДЕЛО ЗА МАЛЫМ

Лизинг как способ приобретения автотранспорта востребован прежде всего малыми и средними компаниями (у крупного бизнеса все же больше возможностей для по-



ОЛЬГА ЕНЬКОВА

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
ГК «АЛЬФА-ЛИЗИНГ»

В развитых странах в сегменте автотранспорта на лизинг приходится 30–40% сделок. В России этот показатель значительно ниже. Так что потенциал роста есть. При общем улучшении макроэкономической ситуации сегмент автотранспорта вполне может взять на себя роль драйвера рынка лизинга.



ДЕНИС БОГДАНОВИЧ

ДИРЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ
КОМПАНИИ «СБЕРБАНК
ЛИЗИНГ»

Процедура заключения лизингового договора очень проста: подбор автомобиля — сбор документов — одобрение сделки — подписание договоров и передача техники. Клиент должен представить минимум документов. У нас, к примеру, это всего шесть наименований для обычного ООО. Срок принятия решения — 8 рабочих часов, а получить автомобиль в пользование можно уже через два–три дня после представления необходимых документов.

купки автомобилей сразу и за полную стоимость). Опыт российских лизингодателей это подтверждает. В компании CARCADE, например, 91% от общего портфеля — это сделки с предприятиями малого бизнеса и ИП. «В основном это клиенты, работающие в сфере торговли и услуг, логистики, пассажирских перевозок, строительства, производства промпродукции, пищевой переработки, HoReCa, — рассказывает Алексей Смирнов из CARCADE. — Отмечу, что приобретение автомобиля может быть и не связано напрямую с потребностями бизнеса: владельцы компаний и индивидуальные предприниматели часто заключают автолизинговые сделки для того, чтобы получить машину в личное пользование». Средняя стоимость легкового автомобиля, передаваемого в лизинг, сегодня превышает 1,5 млн рублей. То есть востребованы прежде всего автомобили бизнес-класса. Машины экономкласса (как правило, это легкие коммерческие автомобили) уходят по лизингу в основном в рамках так называемых флитовых сделок, когда одновременно приобретаются партии транспортных средств для корпоративных парков. Чаще всего они заключаются с таксопарками и дистрибьюторскими компаниями. По оценке Ольги Еньковой («Альфа-Лизинг»), средняя стоимость сделки в этом случае составляет 5–7 млн рублей.

«Если в общем объеме продаж новых автомобилей в 2014 году лидирующие позиции в силу доступности традиционно заняли бюджетные и отечественные модели, то в лизинге клиент избирателен, ведь ему предоставляются дополнительные финансовые возможности», — отмечает Анатолий Воронежский («ВТБ Лизинг»). Лидерами продаж среди бюджетных «легковушек» он называет Lada, Kia и Hyundai. Сильны в портфеле «ВТБ Лизинг» и позиции недорогого легкого коммерческого транспорта, фургонов и грузовичков категории В. Здесь многолетний лидер Hyundai Porter идет ноздря в ноздря с конкурентами из Peugeot, Citroen, Fiat, Ford и, конечно, с «газелями». При этом подобная продукция китайских производителей, по словам Дмитрия Корчагова из «Балтийского лизинга», у клиентов спросом не пользуется. Исключение составляет спецтехника и некоторые марки грузового автотранспорта.

Среди компаний с высокими запросами в том числе к корпоративному автопарку популярностью пользуются автомобили премиум-класса. Так, по данным «Балтийского лизинга», прирост объема лизинговых продаж за 2014 год по марке Mercedes-Benz составил 73,2%, BMW — 40,2%, Land Rover — 55,3%.

По словам Анатолия Воронежского, нынешняя ситуация больше всего повлияла на лизинг грузового транспорта, тягачей и прицепов: «Поскольку рынок перевозок традиционно высококонкурентен, рост цен на новые грузовые автомобили привел к снижению интереса клиентов. Сейчас лизингодателям поступает все больше запросов на поддержанные грузовики».

По данным Ольги Еньковой, среди новых грузовиков наибольшим спросом у лизингополучателей пользуются марки производителей, имеющие собственные лизинговые компании или соглашения с крупными дилерами. Это, например, КамАЗ, Scania, Iveco, Volvo, VW и др.

«В лизинг можно приобрести практически любой автомобиль, однако наиболее выгодно покупать машины тех марок, с представителями которых у лизингодателя заключены соглашения о выгодных условиях, програм-



**АЛЕКСАНДР
МИХАЙЛОВ**
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
КОМПАНИИ «ЕВРОПЛАН»

Получить в банке нецелевой кредит для компании или автокредит для физического лица становится все сложнее. А лизинг по-прежнему обеспечивает возможность получить необходимый для бизнеса или личного использования автомобиль, да еще и с большими скидками, так как крупные автолизинговые компании приобретают для передачи в лизинг десятки тысяч автомобилей в год и являются своего рода оптовыми покупателями.



**АЛЕКСЕЙ
СМИРНОВ**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ CARCADE

Резерв для развития сегмента лизинга легкового автотранспорта — это повышение уровня доступности услуг для целевых аудиторий (прежде всего для малого и среднего бизнеса), а также развитие линейки автолизинговых продуктов в сторону индивидуализации предложений для лизингополучателей.

мах и акциях по лизингу, — советует Александр Михайлов из «Европлана». — К примеру, на сегодня такие специальные предложения действуют у нас на Volvo XC70: ежемесячный платеж при покупке этого автомобиля в лизинг на три года с авансовым платежом 42% будет почти в два раза меньше, чем при кредите, взятом на тех же условиях: 26 790 рублей против 47 690».

«Если говорить о лизинге на физлицо, то спрос есть на абсолютно разные автомобили, вписывающиеся в диапазон стоимости от 400 тысяч до 7 миллионов рублей, — говорит Дмитрий Тимофеев («КОНТРОЛ лизинг»). — По нашему опыту профинансированных сделок, основная масса машин приходится на сегмент стоимостью до 4 миллионов». При этом в портфеле компании есть сделки и по Renault Logan, и по Porsche за 6,98 млн рублей. «Автолизинг — продукт универсальный, каждый найдет в нем преимущества для себя», — резюмирует эксперт.

БЖ



МАЛЬЧИК НА ПОСЫЛКАХ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Определиться помог новостной повод. Стало известно, что почтовая служба Дании Post Danmark недавно сделала крупнейший в Европе корпоративный заказ именно на Mercedes-Benz Vito. И хотя датским почтовикам по соображениям экологии приглянулись фургоны на электрической тяге (для нашей страны это, увы, пока не актуально), за мысль испытать «классический» Vito в посылочном бизнесе им все равно спасибо.

Так что на один день полученный нами для бизнес-тест-драйва Mercedes-Benz Vito 116 CDI волился в стройную колонну красочно брендированных машин российского подразделения международной службы экспресс-доставки посылок и грузов DPD. Собственный столичный автопарк DPD в России насчитывает сейчас 32 автомобиля. Среди них — 27 «американцев» (Ford Connect и Transit, способные принять «на борт» от 600 до 1 200 кг груза) и три «шведа» (двенадцатитонники от Volvo). Не понаслышке в компании знакомы и с продукцией Mercedes-Benz — активно эксплуатируют два семитонных «трехлучевых» грузовика Atego. Руководитель транспортной службы DPD в России Василий Галышов, со-

В России Mercedes-Benz Vito, который отечественные автолюбители ласково называют «Витёк», доступен в трех вариантах кузова — цельнометаллический грузовой фургон, грузопассажирская версия и микроавтобус. Какой из них выбрать, «Бизнес-журнал» размышлял недолго: среднеразмерных малотоннажных грузовиков нам тестировать еще не приходилось. Оставалось только решить, **к какому делу пристроить для бизнес-тест-драйва эту породистую рабочую лошадку.**

гласивший выступить в роли бизнес-тестировщика, сразу строго предупредил — никаких поблажек не будет: «Сколько по паспорту «максималка» грузоподъемности? 1,3 тонны? Вот и проверим!»



Фото: Андрей Москаленко



БУДЕМ ЗНАКОМЫ — ВИТЁК!

«А вы к нам с Витьком одни? Без брата Вани?» — поприветствовал меня Василий Гальшов, стоило только загнать наш Vito на территорию центрального терминала DPD в подмосковном Красногорске. Юмор в вопросе уловил не сразу, только через секунду сообразил, что «Ваня» — это близнец Vito минивэн Viano. «Одни, — отвечаю. — Вани-то больше нет». Дело в том, что Mercedes решил окончательно развести одноплатформенники Vito и Viano «по разным углам» своей продуктовой линейки. После прошлогодней смены поколения Viano стал частью легковой премиальной модельной линейки и получил имя «V-класс». А преобразенный Vito остался в сегменте доступного легкого коммерческого транспорта (LCV). При этом, на первый взгляд, внешне Vito мало чем отличается от версии образца 2011 года. Хотя постояте... Есть приятные отличия: добавилась новая светотехника (ксенон и светодиодные лампы ходовых огней) с системой Intelligent Light System, регулирующей свет в зависимости от состояния дороги, погоды и освещенности. Подобного вы точно не встретите у других представителей LCV-класса.



**СЕРЕН
ХЕЗЕ**
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ПО МАЛОТОННАЖНЫМ
АВТОМОБИЛЯМ MERCEDES-
BENZ В РОССИИ

История Mercedes-Benz Vito началась в 1996 году. Благодаря запуску этой модели наша компания вышла на рынок среднеразмерных малотоннажных автомобилей. Впервые в этом сегменте Vito предлагается с передним, задним и полным приводом. В то же время с грузоподъемностью до 1 369 кг он обладает самым высоким показателем полезной нагрузки в своем классе. Модель сразу по достоинству оценили российские покупатели, отметив низкий расход топлива, высокую производительность и безопасность, и теперь Vito используется во многих сферах коммерческой деятельности. Благодаря соотношению «цена — качество» модель особенно популярна у малого и среднего бизнеса. И даже сегодня, несмотря на непростую экономическую ситуацию, Vito, обладающий одними из лучших показателей стоимости владения в своих сегментах, отлично продается.



РУКОВОДИТЕЛЬ ТРАНСПОРТНОЙ СЛУЖБЫ DPD В РОССИИ ВАСИЛИЙ ГАЛЫШОВ СДЕЛАЛ РЯД ЗАМЕЧАНИЙ ПО ЭРГОНОМИКЕ ВОДИТЕЛЬСКОГО МЕСТА В MERCEDES-BENZ VITO, А ВОТ ГРУЗОВЫМ И МОТОРНЫМ ОТСЕКАМИ НАШ БИЗНЕС-ТЕСТИРОВЩИК ОСТАЛСЯ ДОВОЛЕН



ГРУЗИТЕ ВИТЬКÁ, ГРУЗИТЕ!

Близкое знакомство с Mercedes-Benz Vito Василий Галышов, как истинный профессионал-перевозчик, начинает с грузового отсека. По техническим характеристикам Vito может вместить в свое нутро от 5,8 до 6,9 куб. м, что достигается за счет использования трех вариантов длины кузова (4 895, 5 140 и 5 370 мм). «Значительно выше даже нашей средней перевозимой кубатуры — в районе четырех кубометров, — удовлетворенно отмечает наш эксперт. — Зачет!»

При максимальной длине грузового отсека в три метра в фургон уверенно и с запасом входят три европоддона, и он может разом перевезти до 1 369 кг груза. При этом способен еще и буксировать на прицепе до двух тонн.

А вот «росточком», по мнению Василия Галышова, Vito все же не вышел: всего-то 1 910 мм, притом что погрузочная

высота — 1 392 мм. Так что для перевозки сверхгабаритных грузов фургон не годится. Зато даже с рейлингами на крыше он может спокойно заезжать на подземные паркинги офисных и торговых центров, где ограничение по высоте обычно составляет два метра. А служебная необходимость бывать в таких местах у разъездной почтовой машины появляется довольно часто.

Более явное преимущество, которое оценят в автомобиле владельцы, состоит в том, что при полной нормативной массе Vito от 2,8 до 3,2 тонны ему разрешен беспрепятственный въезд в центр крупных городов.

Загружать фургон можно как через заднюю дверь (на выбор предлагаются подъемная либо двухстворчатая распашная), так и через правую сдвижную. Фургон можно оборудовать еще одной сдвижной дверью — слева (есть такая опция), и тогда

доступ в салон будет открываться с трех сторон, что может быть полезным для погрузки-разгрузки на тесной парковке. В любом случае внушительные дверные проемы (1 361x1 261 мм сзади и 961x1 252 сбоку) и низкая погрузочная высота (558 мм) способствуют очень простой загрузке. Правда, тестовый Vito с задней подъемной дверью Василием Галышовым был решительно забракован для посыльного бизнеса. «С ней будут возникать сложности на высокой грузовой платформе, — объяснил бизнес-тестер. — Электропогрузчик близко к машине не подъедет, да и в стесненных городских условиях найти лишние почти полтора метра свободного пространства, чтобы открыть такую дверь, будет весьма проблематично». А вот другой, распашной двухстворчатый вариант задних дверей Vito он, изучив сайт автопроизводителя, назвал идеальным: «Обе половинки при необходимости открываются до боковой стенки кузова, да еще и фиксируются, тем самым значительно облегчая погрузку и разгрузку».

Положительную оценку заслужили у него направляющие для крепления грузов в полу грузового отсека и крепежные рейки на боковой стенке, прилагающиеся даже в базовой комплектации Vito. Они не только обеспечивают надежную фиксацию груза, но и создают вариативность при профессиональной транспортировке.

От себя особо подчеркну комфортность подвески. Фургон что порожняком, что груженный под завязку проходит стыки и выбоины мягко, без раскачки и «пробоев».

ВИТЁК, ДА ВЫ АСКЕТ!

Перебираемся на рабочее место водителя. В целом репутация бренда соблюдена: даже в сегменте легкого коммерческого транспорта чувствуется, что это Mercedes. Интерьер и безопасность на соответствующем уровне. Но ряд потребительских нареканий к эргономике Vito в базовой комплектации у нас с Василием Галышовым все же появился.

Боковые зеркала заднего вида оказались лишены возможности регулировки из салона. Речь даже не об электроприводе: отсутствует и обычный, механический. Настроить положение зеркал можно только вручную — через опущенное боковое стекло или с улицы. Бюджетность бюджетностью, но это уже перебор.

Водительское, да и пассажирское кресла удобны, достойно распределяют нагрузку, снабжены минимумом необходимых регулировок. Очень, правда, не хватает подлокотников. И еще один нюанс: сильно «отъехать» назад не получится — упрусь в металлическую стенку, отделяющую грузовой отсек. По умолчанию кресел в фургоне всего два, но опционально доступно сдвоенное пассажирское сиденье.

Руль с электроусилителем настраивается в двух плоскостях — по вылету и углу наклона. Типичных «грузовых» усилий прилагать к рулю не требуется, он и так дает хорошую обратную связь. Что потребует от водителя привыкания — это традиционный мерседесовский (один-единственный!) подрулевой рычаг слева, отвечающий сразу за все — сигналы поворота, дальний свет и работу стеклоочистителей.

Отсутствие банального крючка для одежды вызывает у профи из DPD недоумение: «И куда мне здесь зимой куртку вешать?» Чтобы загладить впечатление, демонстрирую ему обилие вешевых отсеков на рабочем месте водителя — в двери, на торпедо и центральной консоли. «Это и хорошо,

и плохо, — отвечает Галышов. — Они же все открытые: все без крышек, хотя и с «правильным» нескользким покрытием. А вы знаете, сколько важных бумаг и мелочовки у наших водителей?»

Зато заботой Mercedes о физическом состоянии шофера Василий Галышов остается доволен: частью базовой комплектации Vito является система контроля степени усталости водителя Attention Assist.

ДВИГАЙ, ВИТЁК!

Запускаем двигатель — и сразу же отмечаем отличную вибро- и шумоизоляцию. Причем это качество свойственно обоим вариантам турбодизеля, которыми оснащается модель: 1,6-литровый мотор с двумя степенями форсировки — 109CDI (88 л. с., 230 Нм) и 111CDI (114 л. с., 270 Нм).

«То что надо! — удовлетворенно говорит Василий Галышов, ознакомившись с техническими данными. — Это ничего, что они не будут блистать динамикой. Зато для мегаполисов — с их постоянными пробками — оптимальнее не бывает».

В арсенале Vito есть также более мощный 2,2-литровый силовой агрегат с тремя вариантами мощности: 114 CDI (136 л. с., 330 Нм), 116 CDI (163 л. с., 380 Нм) и 119 BlueTEC



**ОЛЕГ
КОРОБКИН**
ДИРЕКТОР ПО ОПЕРАЦИЯМ
УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВОМ DPD
В МОСКВЕ И ОБЛАСТИ

По ряду причин еще восемь лет назад мы приняли решение отказаться от продукции российского автопрома и полностью перешли на импортную технику. Провели обширный тендер среди моделей, представленных на тот момент на рынке. Победителем за явным преимуществом тогда стал Ford. Для нас ведь имела значение не только первоначальная стоимость покупки, но и цена владения — эксплуатационные затраты, расход топлива, межсервисные пробеги. На сегодня наша компания сменила уже два поколения «фордов». Сейчас мы снова думаем об обновлении собственного автопарка, при этом отдавать предпочтение станем небольшим автомобилям грузоподъемностью до тонны (потребность в более грузоподъемном транспорте будут покрывать сторонние провайдеры). В большей степени присматриваемся сейчас к компактным грузовым фургонам, «каблучкам». И если над целесообразностью покупки Mercedes-Benz Vito нам еще предстоит подумать, то другую новинку этого немецкого производителя — Citan — хотим даже включить в тендер. Очень интересная машинка — причем, несмотря на премиальность марки, не самая дорогая в своем классе.

(190 л. с., 440 Нм). В базе семиступенчатый гидротрансформаторный «автомат» 7G-Tronic прилагается только к «табуну» из 190 «лошадей» (кстати, впервые в мире в этом сегменте), все остальные версии изначально идут в сочетании с механической 6-ступенчатой трансмиссией.

Из этого богатства выбора самый экологичный двигатель — 119 BlueTEC (соответствует строгим нормам токсичности отработавших газов Евро 6), а самый экономичный — 116 CDI BlueEfficiency (потребляющий, по данным автопроизводителя, всего 5,7 л на сто километров). Наш подопытный экземпляр оказался без технологии сокращения расхода топлива BlueEfficiency — и, видимо, поэтому более прожорлив: в поездках по городу он расходовал около 8 л на «сотню».

Свою вариативность Vito проявляет и в наличии сразу трех приводов — переднего, заднего и полного. Василию Галышову такое многообразие показалось даже избыточным: «Для работы «на посылках» достаточно и переднеприводной версии: автомобиль экономичнее, управляемость лучше, да и стоит он будет меньше».

Оставив нашего бизнес-тестера дальше размышлять над экономической целесообразностью приобретения такого автомобиля в корпоративный парк, я возвращаюсь в Москву. И на МКАДе — ба, знакомые все лица! — мимо по делам пронесется точно такой же «Витёк», но забрендированный другим международным логистическим оператором — UPS. Уже на службе!

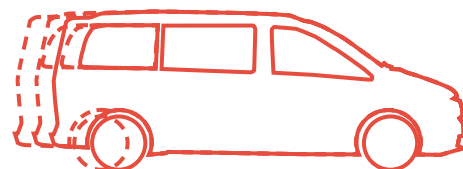
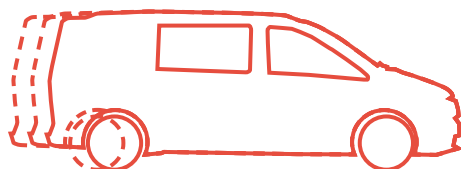
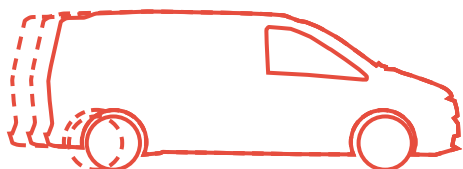
БЖ

MERCEDES-BENZ VITO

ФУРГОН

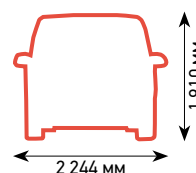
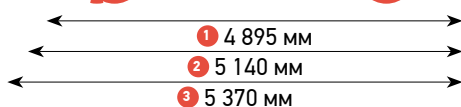
ГРУЗОПАССАЖИРСКАЯ ВЕРСИЯ

МИКРОАВТОБУС



Версии:

- 1 компактная
- 2 удлиненная
- 3 сверхдлинная



КОЛИЧЕСТВО МЕСТ

2 или 3

5

9

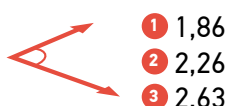
ОБЪЁМ ГРУЗОВОГО ПРОСТРАНСТВА (М³)



МАКСИМАЛЬНАЯ ГРУЗОПОДЪЁМНОСТЬ (КГ)



МАКСИМАЛЬНАЯ ПЛОЩАДЬ ЗАГРУЗКИ (М²)



МАКСИМАЛЬНАЯ ДЛИНА ЗАГРУЗКИ (М)



ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА НАЧАЛО АПРЕЛЯ), РУБ

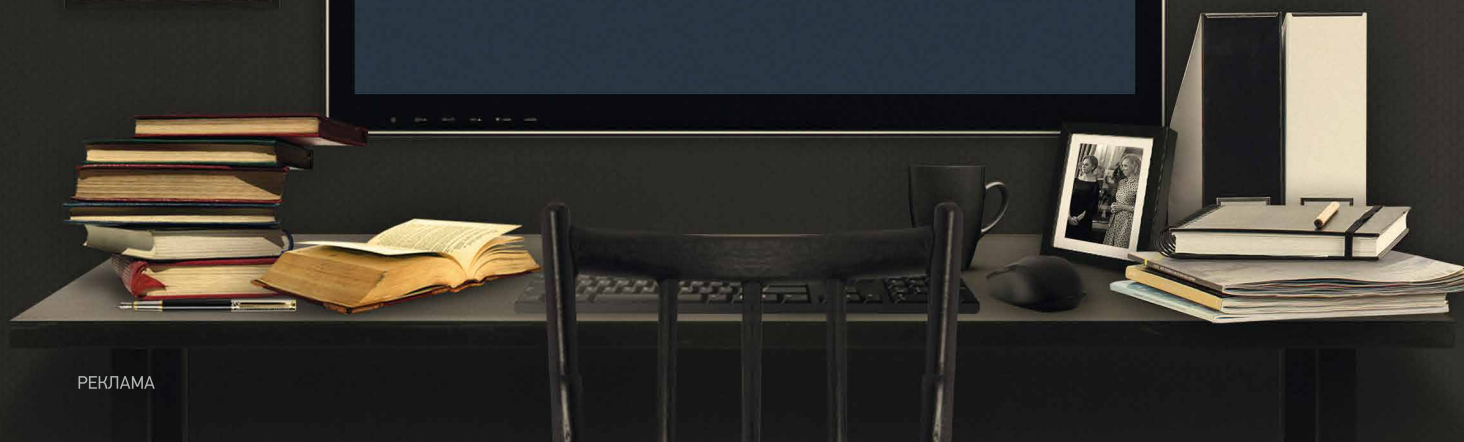
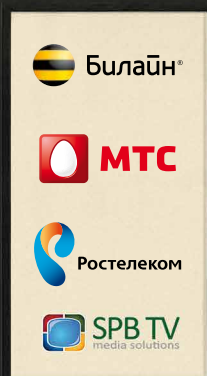
от **1 473 000**

от **1 704 000**

от **1 743 000**



*Телеканал
для тех, кто знает,
что всё достижимо!*

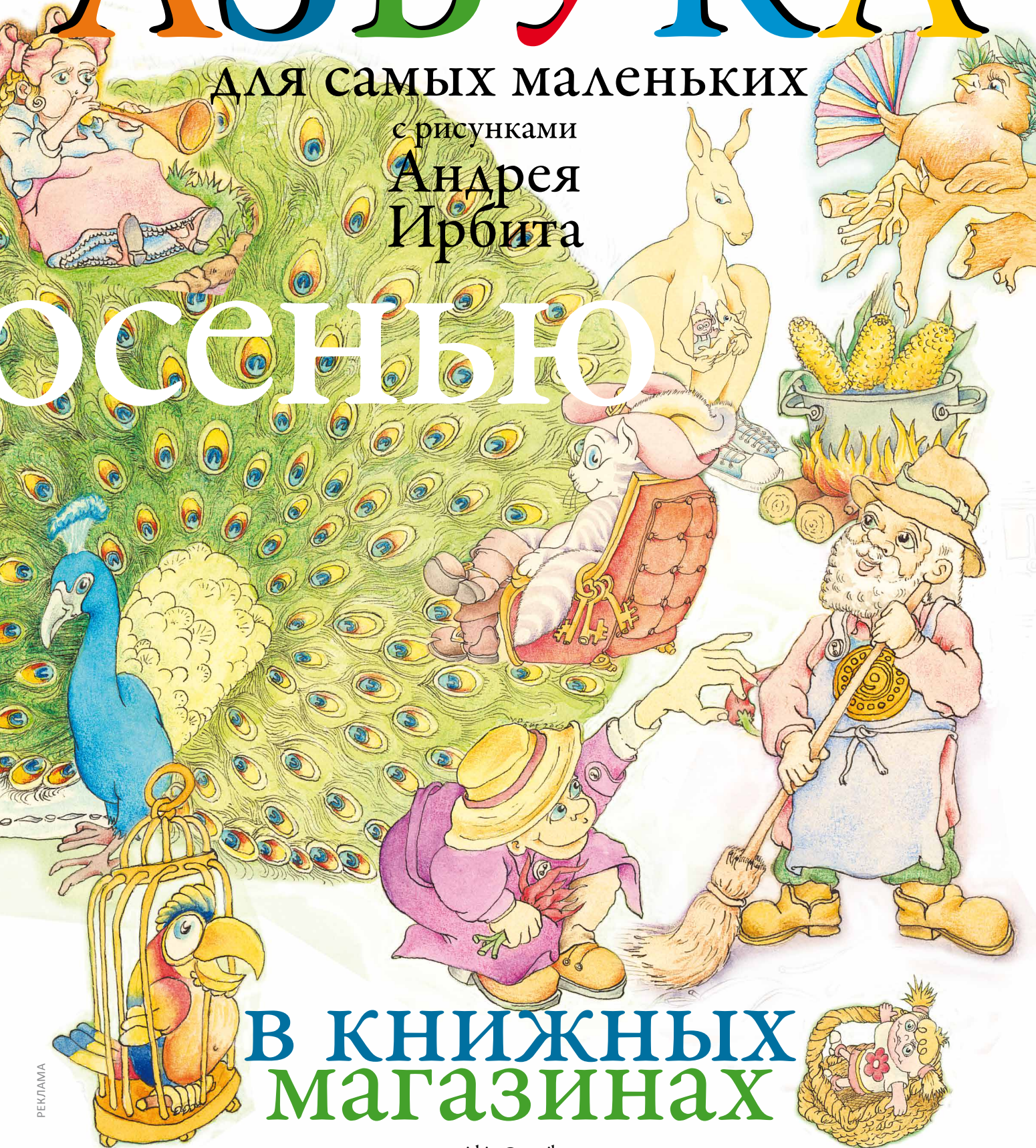


АЗБУКА

для самых маленьких

с рисунками
Андрея
Ирбита

Осенью



В КНИЖНЫХ
МАГАЗИНАХ