

#6-7 (231) 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+

ЦИФРОВАЯ ПАРТИТУРА

музыкальная индустрия в эпоху digital **42**

ПОДОИТЬ ОСЕТРА
хроники рынка
черной икры с.10

ХОД КОНЁМ
от создателя
«Лошадиной силы» с.16

ТЕХНООККУПАЦИЯ
страшнее зависимости
от импорта с.36





9 июня, г. Вологда

Национальная премия «Бизнес-Успех»

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

**Пройдите электронную регистрацию
для бесплатного участия в деловой программе до 9 июня
премиябизнесуспех.рф**

Информационный
партнер

БИЗНЕС
журнал



Общественная палата
Российской Федерации
PUBLIC CHAMBER OF THE RUSSIAN FEDERATION



0+

НЕБЕДНЫЕ СКИТАЛЬЦЫ



ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ

В чем в чем, а в деле национализации всего Россия в последние годы добилась замечательных успехов. Здорово национализировали идеологию, избавившись от вредных либеральных загогулин, навязанных Западом. Хорошенько национализировали интеллектуалов (несогласные умчались преподавать в западные университеты или затаились), не говоря уже про мозги рядовых сограждан. А ползучая национализация экономики в виде постепенного расширения госсектора у нас, по сути, не прекращалась с середины 2000-х годов. В какой-то момент появился даже более точный термин, описывающий суть процесса, — «бархатная реприватизация», да почему-то не прижился.

Что никак не дается, так это национализация элит. Хорошо помню, как российский истеблишмент зацепило высказывание старинного идейного противника СССР, а потом России — американского политолога Збигнева Бжезинского — на одном из международных мероприятий в 2007 году: «В американских банках лежит 500 миллиардов долларов, принадлежащих российской элите. Так что нужно еще разобраться, чья эта элита — ваша или уже наша». А еще он выразил сомнение в том, что с такой элитой Россия может адекватно ответить на вызовы со стороны Соединенных Штатов, раз она от них столь зависима.

Российские власти размышляли над ответом долго. И вот наконец осенью 2012 года концепт стал впервые оформляться вокруг этих двух слов — «национализация элиты». «Единороссы» провели в Госдуме круглый стол под таким названием. В одном пакете с запретом чиновникам иметь собственность и счета за границей обсуждались борьба с офшорной аристократией, деофшоризация экономики, амнистия для возвращающихся в страну капиталов и понуждение бизнеса к патриотичности. За 2013–2014 годы все это более или менее оформилось в законы и постановления. Однако в движение российские

капиталы за рубежом привело не это, а взбаламутивший эту тихую низконалоговую гавань острый банковский кризис на Кипре, а затем — угрозы, связанные с санкциями Запада. О, это внушающее уважение движение не затихает до сих пор: шутка ли, ведь только за период с 1992 по 2012 год из России было выведено \$800 млн (оценки McKinsey); перемещение таких масс чревата штормами.

Вот из Финляндии за 2014 год инвесторы выводят более \$10 млрд, в то время как ВВП страны — всего \$250 млрд. Местные аналитики грешат на русских. Вот капиталы утекают из Германии и Франции. И опять говорят о русском следе. А совсем недавно и мировой финансовый центр — Великобритания — рапортовал о чистом оттоке капитала в \$356 млрд за последние пятнадцать месяцев (данные CrossBorder Capital). И тут основная причина, которую называют, — русские.

Но чу! Куда бегут блудные деньги? После Кипра они наводнили Британские Виргинские острова (\$61 млрд в 2013 году). По мере обострения конфликта на Украине — хлынули в Гонконг, разогрев там фондовый рынок. Сингапур еле отбилсЯ, введя дополнительные правила по проверке происхождения капитала.

Вполне логично было бы измерять прогресс программы национализации элит объемом репатриированных средств, которые зачитываются на балансе Родины в виде иностранных инвестиций. Или хотя бы замедлением бегства капиталов. Но с этим — сплошные разочарования: в 2014 году Россия поставила исторический рекорд оттока капитала — \$152 млрд. Это означает, что вместо национализации произошло банальное перепрыгивание денег по заграницам, основанное на следующей логике: расширение санкций то ли будет, то ли нет, а держать капиталы в России страшно в любом случае. И даже то, что «ведущий» может в конце концов сказать «Кто не спрячется — я не виноват» и отправится искать, пугает меньше.

БЖ

Содержание

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

РЫНОК

10 ИКОРНЫЕ МЕТАНИЯ

Запрет промысла осетровых в Каспийском море в 2006 году должен был дать хороший стимул для развития аквакультурного производства черной икры. Однако не все ладится у отечественных осетроводов: икры на всю Россию выпускается всего около 32 тонн в год, а хозяйств, занятых в этом бизнесе, наберется не более дюжины.



ИГРОКИ

16 ХОД КОНЕМ

Предприниматель Темур Шакая — большой любитель неочевидных решений. В начале 1990-х, во времена дефицита

лекарств, он взялся развивать формат аптечного дискаунтера «Горздрав». А несколько лет назад приспособил лошадиный шампунь для использования человеком — и получился бренд «Лошадиная сила».

ТОЖЕ ДЕЛО



22 ВСЕ В САД!

Власти ставят задачу к 2016 году полностью ликвидировать в России очереди в детские сады. Достичь этой цели невозможно без частного сектора. Однако основные препятствия для развития частных дошкольных учреждений по-настоящему были устранены лишь в прошлом году. Успеем?

ЭКСПОРТНОЕ ОРИЕНТИРОВАНИЕ

28 НАЖАТЬ НА ГАЗ

Главная специализация Пермской химической компании — травить газом. И делает она это настолько эффективно, что заметная доля мирового производства смартфонов и прочей микроэлектроники не обходится без российской составляющей.

ИМПОРТО-ЗАМЕЩЕНИЕ

32 БОЛЬШАЯ НАВИГАЦИЯ

В России не встретишь частника в таком серьезном деле, как производство бортовой радиоэлектроники для гражданской авиации. Пожалуй, единственным исключением — Алексей Фомичев, основатель небольшой технологической компании «Лазекс» из Долгопрудного. Ее системы навигации сейчас устанавливаются на семи типах отечественных самолетов.

36 ОККУПАЦИЯ И СОПРОТИВЛЕНИЕ

Многие российские отрасли сегодня пребывают в состоянии, которое в пору назвать «технологической оккупацией»: десятки лет промышленность предпочитала покупать готовые решения за рубежом. Между тем технологическая зависимость от импорта куда опаснее товарной, считает Владимир Попов, координатор технологической платформы «БиоТех2030».



ТЕХНОЛОГИИ

40 ЧЕТВЕРТОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Совсем скоро мы станем свидетелями еще одного переворота, вызванного интернетом, — индустриального, уверен Уве Рашке, член совета директоров компании Robert Bosch.



ЦИФРОВАЯ ЭРА

42

ЗВОНКАЯ МОНЕТА

Мировая музыкальная индустрия за последние десять лет не просто осуществила технологический переход с аналоговых носителей на цифровые. Здесь поменялось практически все: бизнес-модели, принципы производства, продвижения, дистрибуции, способы монетизации таланта. Россия, если судить по объемам продаж цифровой музыки, плетется в хвосте.

Автор обложки — Аля Ермакова, студентка гуманитарного факультета Белорусского государственного университета (нафедра коммуникативного дизайна), начинающий графический дизайнер и иллюстратор.

Работа Али Ермаковой победила в конкурсе на создание обложки, которую редакция «Бизнес-журнала» провела на бирже графического дизайна Dizkon.ru. Всего на конкурс было заявлено более двадцати эскизов.



РЕГИОНЫ

50 ПРОЦЕСС ВНУТРИ

Главный итог последних лет состоит в том, что инновационные процессы в целом ряде российских регионов не просто запустились, а вошли в режим самовоспроизводства. Их определяют уже не столько инициативы и финансирование из федерального центра, сколько усилия самих региональных игроков, считает Иван Бортник, исполнительный директор Ассоциации инновационных регионов России. В этом номере «Бизнес-журнала» он представляет вниманию читателей



свежий Рейтинг инновационных регионов и делится своими наблюдениями.

РИТЕЙЛ

54 КАКАЯ РОЗНИЦА!

На заре развития онлайн-торговли владельцы интернет-магазинов любили противопоставлять себя традиционным продавцам и рассуждать о том, что довольно скоро добрая половина покупок будет совершаться в режиме онлайн. Позиции офлайн-овых



магазинов по-прежнему крепки, более того — они с успехом перенимают многие технологические «фишки», придуманные и апробированные в онлайн.

МЕНЕДЖМЕНТ

60 ПРИВИВКА СТАРТАПЕРСТВА

Французский серийный предприниматель Стефан Дистенген — о внутреннем



предпринимательстве и о том, как привить «черенок» стартапа к большому корпоративному дереву ради повышения «урожайности».

АЛЬТЕРНАТИВЫ

79 НЕ НЕФТЬЮ ЕДИНОЙ

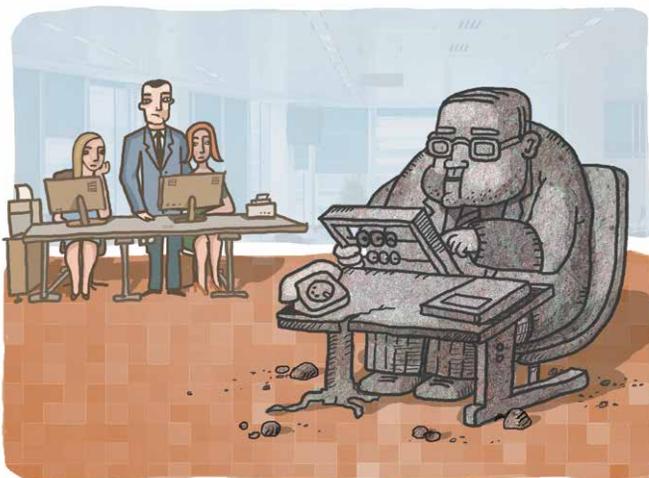
«Знаток» Анатолий Вассерман — о том, почему в ближайшее время не предвидится обвалов рубля.



ЛЕКТОРИЙ

62 НОВАЯ ГВАРДИЯ

В ближайшие 10–15 лет корпоративный мир кардинально пересмотрит подход к управлению кадрами — и это изменит рынок труда до неузнаваемости. Профессор Александра Кочеткова в «открытой лекции» пытается представить, какими будут новые отношения труда и капитала, и проследить вектор перемен.



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

ИНФОРМАЦИЯ БЕЗ ОПАСНОСТИ

Развитие технологий не только открывает перед компаниями новые возможности, но и создает дополнительные угрозы для корпоративных ИТ-систем. О том, что происходит сегодня в сфере информационной безопасности, рассказывают ведущие игроки этого рынка.

БАНКИ

СДАТЬ КАССУ

В неблагоприятные времена и банки, и их клиенты начинают особенно ценить дистанционные формы взаимодействия, позволяющие

снижать издержки. Появление такой банковской услуги, как самоинкассация, стало реакцией на прошлый кризис. Сегодня она вновь очень актуальна.

АВТОДЕЛО

ПЕРЕКАТИ-КОФЕ

«Каблук» Renault Kangoo изначально задумывался как автомобиль многоцелевого назначения. Самое очевидное занятие для него — служить развозным грузовичком или таксомотором. Однако «Бизнес-журнал» решил проверить в ходе бизнес-тест-драйва, в пору ли ему какая-нибудь более редкая специализация — например, «кофейня на колесах».



ВСЕ МАТЕРИАЛЫ
НОМЕРА ДОСТУПНЫ
НА НАШЕМ САЙТЕ



[www.b-mag.ru/
themes/bm-6-2015/](http://www.b-mag.ru/themes/bm-6-2015/)

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: Анна Тетерина / pr@b-mag.ru

Главный редактор: Дмитрий Денисов

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

Литературные редакторы:
Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштейн, Татьяна Шакирова

Вики-резидент: Сергей Журавель

Издается с 2002 года. В 2006–2014 годах удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Общий тираж номера — более 34 600 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 33 800 экз.;
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 800 экз.

Отпечатанный тираж сертифицирован:

Национальной тиражной службой
(pressaudit.ru)

ABC Бюро тиражного аудита — ABC
(press-abc.ru)

TNS Аудитория одного номера (по данным TNS Россия за декабрь 2014 — апрель 2015 года):
по Москве — 104 600 человек,
по России — 483 800 человек



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

Подписной индекс по каталогу «Роспечати» — 82414

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



Адрес редакции:
125375, Москва, ул. Тверская, д. 7.
Коворкинг DI Telegraph (ditelegraph.com)

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 июне-июле в регионе распространяется федеральная версия «Бизнес-журнала»

** — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

ТОРГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ — НАДЕЖНАЯ ПОДДЕРЖКА ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА!



На фоне геополитической напряженности и снижения темпов роста мировой торговли многие компании — участники ВЭД задаются вопросом: смогут ли они и дальше пользоваться привычными банковскими услугами, которые так помогают реализовывать внешнеторговые проекты? Сбербанк как лидер рынка¹ торгового финансирования всегда готов помочь бизнесу доступными финансовыми ресурсами и защищенными расчетами.

В последние годы Сбербанк радикально увеличил активность в области торгового финансирования и документарного бизнеса, объем этих операций по Группе Сбербанк в 2014 г. превысил \$47 млрд. Для российских внешнеторговых компаний продукты данного направления стали привычными помощниками в работе. Но как быть с тем, что под санкции в отношении России попали банки, на которые приходится основной объем этого бизнеса? По словам старшего управляющего директора — директора управления торгового финансирования и корреспондентских отношений Sberbank CIB² Андрея Иванова, основные инструменты по-прежнему работают: в соответствии с директивами Брюсселя №960/2014 от 08.09.2014 и №1290/2014 от 04.12.2014 операции торгового финансирования исключены из санкций ЕС. «Более того, доля российских финансовых институтов в этом бизнесе сейчас увеличивается, так как иностранные банки снижают свою активность по финансированию российских внешнеторговых потоков», — добавил Андрей Иванов.

СБЕРБАНКУ ДОВЕРЯЮТ

Сбербанк является лидером на рынке торгового финансирования в России и странах СНГ¹. Рейтинг доверия к нему высок: в этом бизнесе важна репутация банка за рубежом, и по этим критериям Сбербанк занимает самые крепкие позиции³. Руководители компаний-клиентов Сбербанка отмечают, что им удалось не только снизить коммерческие, финансовые риски по сделкам, но и организовать финансирование проектов по привлекательным ставкам. Многие достойно оценили возможность безопасно и быстро проводить расчеты внутри одной финансовой группы (банк представлен в 22 странах мира). Все большее количество клиентов отмечают, что процедура организации торгового финансирования в Сбербанке сегодня стала намного проще и быстрее. Развивается и продуктовый ряд банка — расскажем об этом подробнее.

АКТУАЛЬНО ДЛЯ ИМПОРТА

Если вашей компании нужны заемные средства для приобретения иностранных товаров или услуг, вам подойдет постимпортное финансирование с отсрочкой платежа. Здесь схема проста: в рамках контракта клиент-импортер открывает в Сбербанке аккредитив в пользу иностранного продавца. После отгрузки товара или предоставления услуги

зарубежный банк перечисляет оплату продавцу, предоставляя Сбербанку отсрочку платежа. Сбербанк, в свою очередь, предоставляет отсрочку клиенту-импортеру.

Ваше предприятие импортирует капиталоемкие товары и услуги? Сбербанк предложит долгосрочное финансирование с поддержкой экспортных кредитных агентств. Этот продукт также подходит для реализации строительных и инвестиционных проектов с участием зарубежных подрядчиков, для финансирования услуг капитального характера.

Сегодня бурно растут расчеты между Россией и Китаем в национальных валютах. Сбербанк не остается в стороне, предлагая клиентам разные механизмы финансирования сделок в китайских юанях. Банк вместе с китайскими партнерами разработал ряд комплексных финансовых решений для поддержки торговли между нашими странами.

В ПОМОЩЬ ЭКСПОРТЕРУ

Внешняя торговля не ограничивается импортом: серьезную долю российского ВВП составляют поставки за рубеж. Сбербанк разработал специальную программу поддержки российского экспорта.

Тем предприятиям, которые поставляют за рубеж сырьевую продукцию, поможет Commodity Trade Finance⁴ — новый продукт в линейке услуг торгового финансирования Сбербанка на базе дочернего банка в Швейцарии.

Поставщикам несырьевого экспорта банк предлагает различные варианты финансирования под страховое покрытие Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭККАР)⁵.

ПОДДЕРЖКА ВНУТРИРОССИЙСКОЙ ТОРГОВЛИ

В последние годы Сбербанк отмечает стремительный рост расчетов аккредитивами на территории РФ. Только в первом квартале 2015 г. количество этих операций в банке увеличилось почти на 90% по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. Среди значимых новинок Сбербанка — внутрироссийский аккредитив с возможностью совершения банком досрочных платежей в рамках отсрочки, предоставляемой получателем средств. Этот продукт не только позволяет резидентам проводить защищенные расчеты, но и дает возможность организовать финансирование внутрироссийской торговой сделки.

¹ Узнайте больше об услугах Сбербанка на сайте sberbank.ru.

² По версии журнала Global Trade Review (2012г., 2013г., 2014г.), журнала Global Finance (2014г., 2015г.), журнала Trade & Forfeiting Review (2013г., 2014г.), 2 ЗАО «Сбербанк КИБ», 3 В 2014 г. Сбербанк занял первое место среди банков Центральной и Восточной Европы, увеличив отрыв от конкурентов, в рейтинге крупнейших банков мира по версии журнала The Banker. 4 Товарное торговое финансирование. 5 Более подробная информация представлена на сайте <http://www.eia.ru>. 6 Сбербанк является одним из лидеров на рынке внутрироссийских аккредитивов (согласно исследованию агентства «Эксперт РА», 2015 г.).

Именной указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

А-Я

А5	18
Аванпост	67, 70
Азбука вкуса	13
Академия повышения квалификации работников образования	24
Акватрейд	12
Акимов Евгений	69, 70
Альфа-Банк	73
Аптечная сеть 36,6	16-20
Ассоциация инновационных регионов России	50
Аэрофлот	33, 34
Банк Москвы	73
Белонощенко Юрий	23
Биопроцесс Кэпитал Партнерс	30
Бунатов Игорь	12
Бэби-клуб	22
Виктория	55
Вовногон Вячеслав	68
Волгореченский рыбхоз	12
Вязанкин Сергей	68
Газпром	28
Галляшин Вадим	67
Глобус Гурмэ	13
Голубов Андрей	13
Горэдрав	18, 19
Горнунов Борис	12, 14
Гришина Елена	13
Гута-Банк	73
Деликатеска.ру	15
Детсад.рф	23, 25, 26
Дикси	55
Донников Сергей	58
Дороничева Юлия	68
Емышев Владимир	69
Земков Сергей	66, 68
Иванов Всеволод	67, 68, 70
Иванов Сергей	71
Имплозия	18
Интеллин	68
Информзащита	68
Инфосистемы Джет	69, 70
Калашников Федор	13
Калицев Анатолий	77
КАМАЗ	51
Каппес Виктор	12, 14
Каргопольцев Владимир	34
Касимова Елена	30
Кивокурцев Олег	59
Киндурашвили Владимир	18
Костарев Алексей	57
Кофельяно	74
Крошна.ру	23
Кубаньбиоресурсы	10
Куспиц Андрей	10, 15
Лаборатория Касперского	66, 68, 71
Лазекс	32-35
Локтионов Александр	31
Лукашов Дмитрий	15
Малков Артем	35
Мартин Мария	57

Матеев Денис	67, 69
МДМ Банк	73
МегаФон	47
Митусов Максим	58
МойСклад	58
Монетка	55
Монолит	43
Муртазин Азат	23, 26
Найди Купон	58
Нестеров Алексей	28-31
Нечаева Юлия	19, 20
Николаев Алексей	46, 47, 48
Новиков Александр	11
НТЦ ИТ РОСА	70
Объединенная авиастроительная корпорация	34
Первый БИТ	71
Пермская химическая компания	28-31
Петрунина Ирина	24, 26
Поляков Виктор	34
Пронин Антон	43
Рахимбердиев Аскар	58
Редькина Елизавета	59
Ригла	18
Росавтобанк	73
Российский фонд технологического развития	34
Русская икра люкс	12, 14
Санин Александр	67, 70
Саяпина Маргарита	48
Сбербанк	9, 73
Сенин Николай	12
СКБ Контур	67
Соколова Соня	47
Старусев Алексей	15
Тагиев Арнадий	70
Титков Дмитрий	70
ТНК-ВР	73
Уизенталь Роб	48
Федосов Алексей	74
Филимонова и Янкель	13
Филиппок	23
Финнелма	13
Фокина Надежда	23
Фомичев Алексей	32-35
Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере	50
Чебанов Михаил	10, 12
Чуманов Дмитрий	20
Шаная Темур	16-20

А-Z

A.v.e Group	18
A-POS	58
ASCAP	47
BMI	47
Bosch	41-42
Catalina Marketing	55
Check Point Software Technologies	70
Cubana	34
DataLine	68
DSM Group	18, 19, 20
DuPont	64
ESET	67, 69
Fabernovel	60
Giftoman	55, 56
Gloria Jeans	58
Honeywell	33
IFC Markets	15
InfoWatch	67, 68, 70
Inrec	59
InSimple.ru	46
Intuit	60
IT Service Retail & Banking	73
J'son & Partners Consulting	66, 48
kaufDA	57
Kometa Records	47
Le Bon Gout	10, 15
Litton Industries	33
LOGA Group	31
METRO Cash & Carry	73
NGS Distribution	69
Open Retail	55
Oracle	67
Parisoma	60
Promobot	59
Prostor Capital	55
PRS for Music	47
Renault Россия	77
Samsung	30
SESAC	47
Soundkey	47
SPG	35
SunSchool	23
Toshiba	30
Universal Music	47
Variopack	42
Vector Market Research	20
Venture Club	57
Warner Music	47
Warner Music Group	48
X5 Retail Group	73
Yota	47
Zeldis	19



www.b-mag.ru/index

ЛУЧШИЙ ИНТЕРНЕТ- БАНК



по версии

GLOBAL BANKING & FINANCE REVIEW

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

Открытие расчетного счета – **online**.

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



Банк основан
в 1994 году



Более 100 тыс.
корпоративных
клиентов



Более 1 млн
частных
клиентов



300 офисов в
75 городах
России

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

БАНК АВАНГАРД

ПОСТАВКИ ГАЗА В ЗАПАДНУЮ ЕВРОПУ В 1 КВ. 2015 ГОДА



По данным норвежского газового концерна Gassco и Газпрома, в 1 кв. 2015 года Норвегия опередила Россию по объемам поставок газа в западноевропейские страны. В Евросоюзе это назвали еще одним шагом, позволяющим снизить зависимость от российских энергоносителей. В прошлом году объем природного газа, экспортируемого Россией в страны ЕС, снизился на 10%.

АКТИВЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ



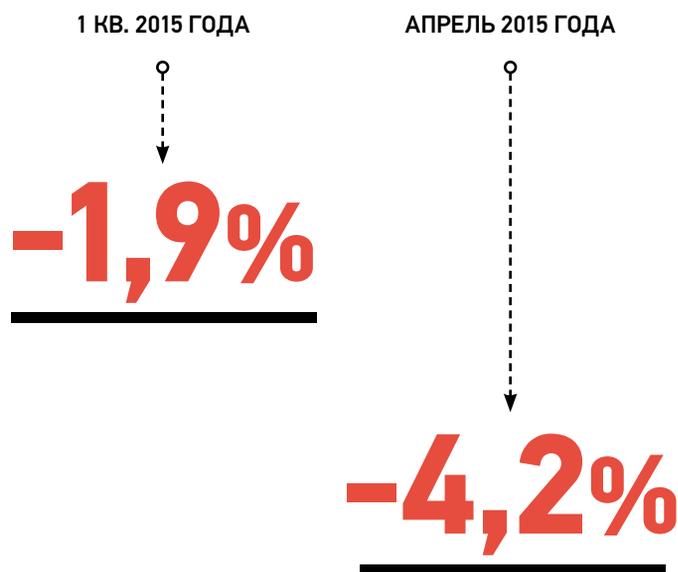
В сложные экономические времена банки традиционно наращивают свое участие в промышленных предприятиях за счет активов, служивших залогом по невыплаченным кредитам. Финансовый сектор в кризис — обычно первый получатель государственной поддержки, и он использует это обстоятельство, чтобы упрочить свои позиции в реальном секторе — именно таким был основной механизм формирования финансово-промышленных групп в России начиная с середины 1990-х годов. Сегодня, по данным Банка России, просроченная задолженность компаний перед российскими банками составляет более 2 трлн рублей. До конца года прогнозируется рост еще на 900 миллиардов.

ПОВЫШЕНИЕ ЗАРПЛАТ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ



Динамика роста заработных плат в России существенно пострадала из-за кризиса, отмечают аналитики рекрутинговой компании Antal Russia по итогам проведенного исследования. Значительно выросла доля сотрудников, у которых зарплата в 2015 году сократилась: об этом сообщили 11% респондентов (в прошлом году таких было лишь 2%).

СПАД РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ



Сокращение российского ВВП в 1 квартале 2015 года оказалось не таким значительным, как опасались в Минэкономразвития — 1,9% (прогноз был на уровне 3%). Тогда ряд российских чиновников экономического блока поторопились высказать предположение, что острая фаза кризиса уже миновала. Однако в апреле снижение ВВП на 4,2% превзошло худшие ожидания.

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ПО РАНЖИРУ

78,6 ТЫС.
КРУПНЫЕ КОМПАНИИ



13,7 ТЫС.
СРЕДНИЙ БИЗНЕС



7 403 ТЫС.
МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИП

Уполномоченный по защите прав предпринимателей Борис Титов представил президенту ежегодный доклад «Портрет российского бизнеса в цифрах», где обрисовал плачевную ситуацию со средним бизнесом в России. В развитых странах средний бизнес — настоящий столп экономики: 290 тыс. предприятий в Европе, 494 тыс. — в США. В России же он — непропорционально тонкая прослойка между малыми предприятиями и крупными корпорациями. Более того, роль его в национальной экономике в последние годы даже снижалась: занятость в этом секторе в 2011-2013 годах сократилась сильнее всего — на 16,8% (в малом бизнесе — на 1%).

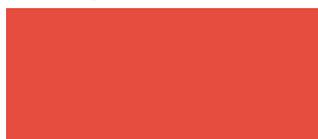
ПРИБЫЛЬ СБЕРБАНКА

129,8 МЛРД Р



1 КВ. 2014 ГОДА

48,8 МЛРД Р

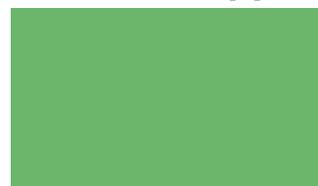


1 КВ. 2015 ГОДА

В 1 квартале 2015 года прибыль Сбербанка по РСБУ сократилась в 2,7 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а достаточность капитала упала ниже 13%. Большую часть прошлого года Сбербанк проработал в условиях ограниченного (из-за санкций Запада) доступа к внешним рынкам заемного капитала, а из-за кризиса на Украине был вынужден создавать дополнительные резервы по кредитам, выданным украинским заемщикам.

РАЗМЕР ФОНДА ОБЯЗАТЕЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ ВКЛАДОВ

168 МЛРД Р



В ЯНВАРЕ 2014 ГОДА

88,5 МЛРД Р



В ДЕКАБРЕ 2014 ГОДА

За 2014 год размер Фонда обязательного страхования вкладов сократился почти вдвое. Аналитики Сбербанка в своем докладе, представленном недавно на заседании Общественного совета при АСВ, утверждают, что если вычесть средства, зарезервированные на выплаты вкладчикам банков, у которых лицензия была отозвана в период с марта по май 2015 года, то Фонд можно де-факто считать исчерпанным. В июне АСВ обратился в Банк России за кредитом в размере 110 млрд рублей «в целях поддержания финансовой устойчивости системы страхования вкладов».



ИКОРНЫЕ МЕТАНИЯ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Еще в XVIII веке характерные «лопасти» русского осетра, напоминающие акулий хвосты, то и дело рассекали воды Москвы-реки. Быстроходная рыба беспрепятственно поднималась с Каспия на нерест в реки центральной России. Сегодня численность осетров — причина тревог всего прогрессивного человечества. В прошлом году Всемирный фонд дикой природы выпустил брошюру «Осетры: удивительные рыбы, находящиеся на грани уничтожения, или источник деликатесных продуктов? Что нужно знать, приобретая черную икру и осетрину». Экологов всерьез беспокоит деградация популяции осетровых: в конце прошлого века планета уже лишилась двух видов — достигавшего трех метров в длину китайского веслоноса и сырдарьинского лжелопатоноса. В России есть серьезные основания опасаться за шипа, сахалинского и атлантического осетров. Потребление черной икры в таких условиях могло бы показаться безответственным мотовством, если бы не производители аквакультурной рыбы и икры. Они всеми силами стараются реанимировать этот продукт с «высокой социальной символикой», как выражается Андрей Куспиц, партнер и директор по развитию Le Bon Gout.

УЗИ ДЛЯ РЫБЫ

Разводить диких осетров в неволе пытались еще в XIX веке, однако первых товарных особей сумели вырастить лишь в веке двадцатом — в одном из ростовских совхозов. Но опыт этот долго оставался невостребованным, поскольку хватало «природной» рыбы и икры, говорит Михаил Чебанов, д. б. н., директор Центра сохранения генофонда осетровых рыб ГБУ КК «Кубаньбиоресурсы».

К одомашниванию осетров существовало немало объективных препятствий. Это поистине трудная рыба. Начать с того, что внешне невозможно определить ее пол, рассказывает Чебанов. Осетры долго не вступают в пору полового созревания, когда они могут уже отдавать

Промысел осетровых в Каспийском море запрещен с 2006 года. Казалось бы, это должно стимулировать развитие аквакультурного осетроводства и производства черной икры — культового премиального продукта, цена которого на рынке доходит сейчас до 40 тыс. рублей за килограмм. Однако не все так гладко: черной икры на всю Россию производится всего около 32 тонн, а хозяйств, занятых в этом бизнесе, наберется не более дюжины.

икру, — в природе до 14-15 лет, а белуга готова к икромету вообще только в 20 лет. «Было невыгодно содержать рыб до такого возраста, не зная, самки это, которые будут давать икру, или пустые самцы», — говорит ученый. Чтобы определить пол, использовали методы биопсии, а потом была разработана экспресс-технология определения пола с помощью УЗИ, и хозяйства стали уже терпеливо растить на икру исключительно самок.

Технологическая основа для осетроводства была заложена лет 10-15 назад. Тогда в России и начался рост числа осетроводческих хозяйств, в основном небольших, переходивших на новую специализацию с дешевого и малорентабельного карпа. По данным Михаила Чебанова, сегодня в России почти 300 организаций занимаются осетроводством в коммерческих и научных целях. И все же товарное разведение осетров по-настоящему не «выстрелило». Хотя Россия производит небольшие объемы — 10% от мирового рынка: 4 тыс. тонн мяса



Фото предоставлено Икорным домом «Горкунов»

осетровых, а мировое производство составляет более 40 тыс. тонн. И все же российское производство в последние годы практически не растет.

ПЕРВЫЕ КУЛЬТУРНЫЕ

Дальновидные предприниматели уже в 1990-е годы понимали, что в стране скоро практически не останется осетровых. В их числе был первопроходец рынка Александр Новиков, который в 1996 году начал заниматься рыбоводством с прицелом на создание осетрового маточного стада и производство икры. В Вологодской области (Череповецкий район) Новиков вложил в рыбоводческое хозяйство \$15 млн. Хозяйство садкового типа использовало теплую воду Череповецкой ГРЭС, что позволило сократить цикл созревания икры в рыбе до 8-10 лет. Начинали формировать свое маточное стадо со стадии мальков, действовали методом проб и ошибок. Делили рыбу на группы, кормили разными комбикормами, меняли тем-

пературу воды, подбирали наиболее оптимальные условия. «Первые пять лет даже те люди, которые работали у нас, не верили, что что-то из этого получится, чуть ли истерики не устраивали, — вспоминает предприниматель. — Мы очень много времени потратили именно на совершенствование технологий выращивания маточного стада». У осетровых на всех стадиях большой «отход»: от оплодотворенной икры до товарной рыбы выживаемость — не более 15%. Новиков заложил и вытянул очень крупное даже по нынешним временам маточное стадо в 800 тонн.

Сегодня компания Александра Новикова считается лидером на рынке аквакультурной икры (по данным «НЭО Центра», годовой объем их производства — 8,5 т). Важно, что предприниматель сразу стал уделять внимание не только производству, но и сбыту. В 2007-2008 годах он учредил «Русский икорный дом», который плотно занялся дистрибуцией. «Новиков очень увлекающийся человек, он вкладывал в свой бизнес душу

и сразу хотел выстроить компанию по западным стандартам», — говорит Виктор Каппес, который на первом этапе создания компании был заместителем гендиректора «Русского икорного дома», а до этого работал в Лондоне — поставлял русскую икру в Европу, пока не запретили вылов осетровых в коммерческих целях. Тогда предложение о работе в России оказалось весьма кстати. Пару лет назад Каппес открыл свою компанию — дистрибьютора астраханской икры «Русская икра люкс». В то время считалось, что рынок осетровой икры почти полностью черный: нелегальная продукция занимала, по оценкам, 90-95% рынка. Нелегальный продукт шел из Астраханской области, Узбекистана, Калмыкии, Казахстана, икра «ехала» даже с Амура. «В то время все шарахались от черной икры, как от чумы, — вспоминает Виктор Каппес. — Когда

Осетроводство — бизнес с долгой окупаемостью, которую жестко задает цикл созревания икры в осетре. Процесс можно искусственно ускорить — до 5–6 лет, но такие технологии требуют дополнительных капитальных вложений

мы обращались в магазины с предложением о поставках икры, то часто слышали в ответ: «Сейчас милицию вызовем!». Это продолжалось полгода-год. Нужно было убеждать людей в том, что у нас легальный товар».

Почин Новикова подхватили многие на рынке. Быстро сориентировались астраханцы, создавшие около десятка производств осетровой икры разного масштаба, да и в других регионах появились осетровые хозяйства. Если в 2012 году, по данным «НЭО Центра», в России произвели 16 тонн осетровой икры, то в 2014-м уже 30 тонн (официальные данные Росрыболовства). По данным Александра Новикова, количество предприятий на рынке выросло с тех пор на 15-20%, но многие из них еще не вышли на стадию производства икры.

Казалось бы, стоит порадоваться за аквакультурщиков. Но многие из них не то чтобы разочарованы, а уже порядком устали от осетроводства. Больших прибылей здесь не оказалось. Зато сложностей масса. Первая — большие сроки окупаемости (вплоть до 8-10 лет в отдельных случаях), которые жестко заданы циклом созревания икры в осетре. Есть технологии, позволяющие ускорить процесс, но они требуют больших инвестиций, чем при организации простого прудового хозяйства или промышленного производства по традиционной технологии использования подогретых вод электростанций. По данным «НЭО Центра», в зависимости от сложности оборудования (фильтры для очистки воды и пр.) вложения могут достигать 600 млн рублей из расчета на получение минимум тонны икры в год. Садковое хозяйство можно обустроить за 50-60 млн рублей. Зато на заводах, где регулируется температура воды, устраиваются искусственные зимовки для рыбы, некоторые

виды осетра до стадии отдачи икры можно вырастить за 4–5 лет. Но и это совсем не мало. «Время — самая большая проблема, — говорит предприниматель Борис Горкунов, построивший рыбозаводный завод в Ярославле. — Я как подумаю о том, что осетр растет пять лет, так загрущу...»

Михаил Чебанов отмечает, что в основном осетровых в России выращивают в промышленных условиях (садковые хозяйства в эту категорию тоже входят), а не в крупных открытых прудах. Иначе придется обеспечивать серьезную охрану как от внешних похитителей огромных рыб, так и, в некоторых случаях, от собственных сотрудников. В небольших садках можно сделать систему видеонаблюдения, а на больших прудах — нет. Кроме того, в компактных условиях с осетром справиться легче: эту рыбу нужно постоянно сортировать, чтобы большие особи не доминировали над младшими и использование корма было рациональным.

Рисков в осетроводстве полно. Николай Сенин, гендиректор Волгореченского рыбхоза (одно из старейших предприятий на рынке аквакультурной икры), поведал такую летопись злоключений. Летом 2010 года во время аномальной жары рыбхоз потерял почти все маточное стадо, которое пестовал много лет. А в 2012 году подводные охотники разрезали несколько садков: чем-то поживились, но большая часть рыбы просто ушла.

Хороший способ сократить сроки окупаемости осетровых проектов — это сразу закупать двухлетних самок (особи постарше плохо переносят транспортировку), которые через три года могут дать икру. По словам Михаила Чебанова, такой подход помог многим предприятиям получить кредит: ведь проекты, стартующие с «молоди» и рассчитанные на цикл в пять-шесть лет, банки не торопятся кредитовать. Самки на рынке стоят по-разному, в зависимости от вида осетровых и возраста — от 1,2 тыс. рублей за килограмм стерляди до 11 тысяч за белугу.

ДОЙНОЕ СТАДО

«Мои деньги в рыбе, и я не знаю, как их оттуда достать, — сокрушается совладелец астраханского предприятия «АкваТрейд» Игорь Букатов. — И никто сегодня этого не знает». Маточное стадо у его компании — на 250 тонн, объем производства — две тонны икры в год. Он не скрывает разочарования: предприятие хотя и рентабельно, но за прошедшие десять лет вложенные средства в какой-нибудь другой отрасли можно было бы вернуть уже несколько раз. Упрощая, суть этого бизнеса можно описать так: ты много лет кормишь большое поголовье рыбы, чтобы наконец начать получать продукцию в объеме примерно 10% от общего веса стада. И то, если не будет форс-мажоров. Эти тяжелые, почти доисторические существа очень много едят. В одном из хозяйств привели пример: 20 тонн осетров съедают в год 73 тонны комбикормов. При этом, как и во многих отраслях, корма наши предприятия используют импортные, а после девальвации цены на них подскочили. В России же своей кормовой базы в достаточном количестве и качестве нет, говорит Букатов. Нет и гарантий, что рыба будет на них хорошо расти. «К нам приезжает от иностранного поставщика раз в год эксперт, проверяет нашу рыбу: режет органы, смотрит сердце, печень», — рассказывает он.

Чтобы сделать осетроводство более рентабельным, аквакультурщики используют технологию прижизненного полу-

чения икры — методом «сдаивания» через небольшой надрез на брюшке. Первопроходцы рынка — «Русский икорный дом» (хозяйство «Диана»), Кармановский рыбхоз (Башкортостан), АРК «Белуга» (Астрахань), КРОК (Калужский рыбопроизводный осетровый комплекс) — с первых лет активно применяли и пропагандировали эту инновационную технологию. Она позволяет сохранять рыбе жизнь и получать от нее икру несколько раз. По оценкам участников российского рынка, большая часть черной икры в России получается именно таким методом.

Есть ли разница между «забойной» и «сдоенной» черной икрой, и какая лучше, — тема для ожесточенных споров среди специалистов и гурманов. Забойная икра — икра четвертой стадии, рассказывает Федор Калашников, главный специалист компании «Финнелма» (поставщик оборудования для рыбопроизводных заводов), а получаемая «доением» (овулированная) — пятой. У нее уже слабые оболочки, ее нужно «подваривать», чтобы она не развалилась через несколько дней после посола. Калашников уверен, что это совсем другой продукт по потребительским качествам — вкус у такой икры близок к искусственной. «Проблема в другом, — парирует Александр Новиков («Русский икорный дом»). — Очень многие не умеют готовить икру, полученную «прижизненным» способом». Это вопрос правильной обработки продукта, уверен он.

«Лучшая икра, безусловно, полученная методом «доения» от живой рыбы», — говорит бренд-шеф сети фиш-хаусов «Филимонова и Янкель» Мидо Мустафа. «Глобус Гурмэ», на-

против, предпочитает закупать забойную черную икру, хотя она стоит на рынке иногда в два раза дороже, говорит катеринский менеджер сети Елена Гришина. А «Азбука вкуса», по словам ее представителя Андрея Голубкова, со многими поставщиками рыбы и икры с заводов вообще не смогла работать: рыба пахнет тиной — видимо, потому что вода не обновляется в нужном объеме. Крупные производители, имеющие возможность пускать часть рыбы «на убой», используют оба метода получения икры. В хозяйстве Александра Новикова, например, забойная икра занимает в объеме выпуска до 15%. Но большинство российских хозяйств просто не смогут себе позволить перейти на забойную икру из-за отсутствия ресурсов, полагает Михаил Чебанов.

Участники рынка до сих пор экспериментируют с методами выращивания, стараясь найти идеальную технологию. Борис Горкунов первоначально сделал ставку только на заводское производство осетра. В завод в Ярославле вложили 300 млн рублей собственных средств и 133 млн кредитных. Это производство на основе системы замкнутого водоснабжения. Горкунов считает, что садковые хозяйства проигрывают заводам в технологичности; с другой стороны — их преимущество в простоте. Присмотревшись к более опытным конкурентам, он решил перейти на похожую систему выращивания рыбы: на заводе в Ярославле выращивать только малька (выживаемость рыбы благодаря терморегуляции в закрытых системах выше), а доращивать рыбу в более привольных условиях — в садковых хозяйствах, используя воду ГРЭС. Обустройство



NDT St. Petersburg ДЕФЕКТОСКОПИЯ

16-я Международная специализированная выставка приборов и оборудования для промышленного неразрушающего контроля

Санкт-Петербург

КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»
павильон G

Получите электронный билет:

ndt-defectoscopy.ru



Информация об участии в выставке:



Тел.: +7 (812) 380 6002/00
E-mail: ndt@primexpo.ru
www.ndt-defectoscopy.ru

Информация об участии в ТЕСТ-ДРАЙВАХ
и о деловой программе выставки:



Тел./факс: (812) 336 3715
E-mail: editor@ndtworld.com
www.ndtworld.com

Информационный
ПАРТНЕР:

БИЗНЕС
журнал

КОНТРОЛЬНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПОЛИГОН

ТЕСТ-ДРАЙВ

СРЕДСТВ НЕРАЗРУШАЮЩЕГО КОНТРОЛЯ

В выставочном зале будет работать
испытательный полигон,
где посетители на реальных
объектах смогут опробовать
современные средства
контроля и диагностики

8-10

сентября 2015 г.

Реклама

ТРУДНАЯ РЫБА

32,6 т

ОБЪЕМ АКВАКУЛЬТУРНОГО
ПРОИЗВОДСТВА ИКРЫ ОСЕТРОВЫХ
В РОССИИ В 2014 ГОДУ

КРУГОВОРОТ ИКРЫ В ТОРГОВЛЕ В 2014 ГОДУ

9,5 т

ОБЪЕМ
РОССИЙСКОГО
ИМПОРТА

8,2 т

ОБЪЕМ
РОССИЙСКОГО
ЭКСПОРТА

САМЫЕ ИКРОМЕТНЫЕ

Где в России производят черную икру

ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ	38%
АСТРАХАНСКАЯ ОБЛАСТЬ	35%
КОСТРОМСКАЯ ОБЛАСТЬ	17%
ПРОЧИЕ РЕГИОНЫ	10%



Данные: Маргарита Маслова, руководитель проектов Евразийской Венчурной Академии (Ventured.ru)
Источник: Федеральная таможенная служба РФ

первого хозяйства уже началось. Такая система, по его расчетам, позволит существенно удешевить производство. Он думает, что это позволит ему снизить себестоимость икры чуть ли не втрое. Сейчас она составляет примерно 25 тыс. рублей на килограмм, отпускная цена в опте — 30 тысяч. По данным Виктора Каппеса («Русская икра люкс»), в среднем у российских производителей икры себестоимость составляет 17-20 тыс. рублей за килограмм. Рентабельность производства икры — 25%, считают в «НЭО Центре».

Долгое время о какой-либо особой господдержке осетровых хозяйств не заходило и речи. Однако с 2015 года, как сообщили в Росрыболовстве, впервые начнет применяться механизм субсидирования кредитов, привлекаемых на развитие аквакультурных хозяйств, включая развитие осетроводства. На это выделено 400 млн рублей, из которых 100 млн пойдут на субсидии осетроводам.

ЧЕРНАЯ НА ЧЕРНОМ

Легальный рынок икры осетровых в России — ничто в сравнении с черным. Аналитик IFC Markets Дмитрий Лукашов оценивает объем нелегального рынка черной икры в России в 200 тонн в год (почти в семь раз больше, чем легальный). Хотя доля браконьерской икры постепенно все-таки сокращается — не столько в результате борьбы с браконьерским ловом, сколько из-за сокращения численности осетровых в ареалах обитания.

Нелегальный рынок черной икры поддерживают и стереотипы, распространенные среди потребителей. Отчего-то многие считают аквакультурную икру искусственной, а браконьерскую — натуральной, сетует Виктор Каппес. Есть даже такой бизнес: закупать партию аквакультурной черной икры и закатывать в банки «как во времена СССР», чтобы она выглядела как «натуральная». «Есть у меня такой покупатель, который сразу берет по сто килограммов, — говорит владелец одного из хозяйств. — А у меня потом проблемы с полицией: они не могут разобраться, легальная это икра или нет».

Самый большой объем нелегально произведенной черной икры идет из Дагестана, считают на рынке. Легальных хозяйств в республике, говорят участники рынка, так и не появилось в заметном количестве (есть только один завод). И хотя рыбы на Каспии все меньше, браконьерам пока хватает. Большие объемы браконьерской икры идут также из Сибири и с Дальнего Востока. В Азовском море масштабы браконьерства не такие уж большие, утверждает Михаил Чебанов: здесь нет большого количества икорных рыб. «Осетровые заводы, занимающиеся воспроизводством, получают разрешение на отлов, но уже восемь лет не могут поймать ни одной зрелой самки севрюги, просто чтобы взять у нее личинку, — говорит ученый. — Азовское море мелководнее Каспия, и осетровые здесь доступнее для браконьеров. А ведь севрюга раньше была самым многочисленным видом рыбы в Азовском море». Но какие-то остатки браконьерского промысла все-таки сохраняются, добавляет он: слишком уж сильные «мастера жанра» в этой сфере работают.

И на московских рынках по-прежнему процветает торговля браконьерской икрой из-под полы. «Я, наивный, хотел было вендинговый автомат по продаже икры поставить на Дорогомиловском рынке — так ведь не дали», — замечает Борис Горкунов.

Большой разницы в цене между легальной и нелегальной черной икрой на рынке нет. Хотя есть сезонные колебания. По данным Виктора Каппеса, зимой нелегальная икра стоила дороже аквакультурной, а летом браконьеры начинают демпинговать — до 28 тыс. рублей за килограмм в опте. «А во что икра обходится браконьеру? — говорит он. — Это халява. Если большая рыба попалась, то с нее он берет сразу 15-20 кг икры. Себестоимость у него, включая банку и прочие операции, две-три тысячи рублей на килограмм». Тут уж аквакультурщикам приходится крутиться изо всех сил, чтобы выгоднее продать свой скоропортящийся продукт, и у многих это не получается: немало аквакультурной икры просто пропадает, говорит Каппес.

ЧЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ?

С маркетингом на икорном рынке до недавнего времени было совсем плохо. «Приедешь в Астрахань — отношение к икре там как к картошке, — говорит Виктор Каппес. — Не думают ни об упаковке, ни о рекламе. Мало кого заботит репутация, имидж компании. Не хочешь — не бери, как при советской власти».

Выгодно продать икру не так просто. Срок хранения у нее не очень велик — 2-2,5 месяца, если икра приготовлена без использования консервантов, а пастеризованная уже может храниться девять месяцев и более. (Гурманы и в этом случае утверждают, что пастеризованная икра — «ненастоящий» продукт.)

Как рассказывает Алексей Старусев, коммерческий директор поставщика морепродуктов «Деликатеска.ру», в последние два-три года продавать икру стало сложно: производители один за другим начали открывать интернет-магазины, сбивая цены и конкурируя с розницей. Александр Новиков парирует: слишком мало торговых предприятий, которые бы закупили большие объемы, к тому же для покупателя удобнее и безопаснее получить икру от производителя.

Между тем рынок все-таки очень узок и на сильный рост потребления вряд ли стоит рассчитывать.

Известности русской черной икре в Европе немало поспособствовал торговый дом, основанный во Франции Арменом Петросяном. В 1920-е годы в его парижской лавке подавали черную икру на блине. Росли цены на икру — меньше икры выкладывали на блин и сокращали его в диаметре. «Теперь по-французски словом «блини» обозначают очень маленькие оладушки, — говорит партнер Le Bon Gout Андрей Куспиц. — А сейчас французы на них намазывают икру рыбы Lompr. Сама рыба малопривлекательна для еды, но зато у нее икра, похожая на черную».

В России культ черной икры существует со времен СССР, когда ее производили много и она была куда доступнее для рядового гражданина. Но все это не означает, что сейчас черную икру как продукт не требуется продвигать. «Рынок продуктов сильно изменился, — рассуждает Андрей Куспиц. — Потребителю есть чем порадовать себя в категории премиум: скажем, живым колючим крабом, русскими дальневосточными или японскими устрицами. В дорогих ресторанах появилась прекрасная перламутровая икра улитки. Перспективы черной икры довольно тяжелые, учитывая, что она стоит чудовищных денег». Впрочем, все эти трудности характерны для продаж люксового товара. «Есть серьезные покупатели, которые знают толк в икре, — говорит Алексей

Старусев («Деликатеска.ру»). — А некоторые могут написать претензию: почему икра не такая, как при Советском Союзе? Или просто говорят, что она должна быть вкуснее, раз они заплатили 10 тыс. рублей».

Каковы экспортные перспективы отрасли? По данным ФТС, в прошлом году за границу было отправлено 8,2 тонны черной икры (в 2001 году, когда еще был разрешен лов на Каспии, — 41 тонна). «Остаточная» высокая репутация русских осетров сохраняется, но настоящих западных гурманов интересует в первую очередь осетр каспийский — уникальная рыба, живущая в тысячеметровых «ямах» Каспия. А каспийского осетра толком нигде в мире не разводят, говорит Виктор Каппес: слишком требователен к условиям содержания, в неволе часто болеет.

Суть бизнеса проста: много лет нужно кормить большое поголовье довольно прожорливой рыбы, чтобы наконец начать получать продукцию в объеме примерно 10% от общего веса стада. И то если не случится никаких форс-мажоров

Европейский рынок сейчас закрыт для российской аквакультурной икры из-за отсутствия договоренностей с ЕС в области стандартизации такой продукции. К тому же в Европе и своих аквакультурных хозяйств хватает, и они тоже нуждаются в рынках сбыта. Во Франции, например, производство черной икры появилось в середине 1990-х — в регионе Аквитания. Поэтому основные покупатели российской икры — Китай, США, Тайвань, ОАЭ, Канада, Сингапур и Япония.

Импорт черной икры немного превышает экспорт: 9,5 против 8,2 тонны в 2014 году. Поэтому залог стабильного развития отрасли — во внутреннем потреблении, считает аналитик IFC Markets Дмитрий Лукашов.

К тому же экспорт такого товара как черная икра сопряжен с большими формальностями. Нужно получить лицензии СITES¹ и зарегистрировать в этой межправительственной организации свое маточное стадо: каждая самка и самец должны получить генетический паспорт, а потом еще требуется провести исследование по определению генетической принадлежности икринок. Разрешение выдается на каждую партию продукции, предназначенной к вывозу из страны. На практике процедуры оформления разрешений и лицензий растягиваются на месяцы, а все необходимые документы получили лишь единицы компаний. Но рынок совсем молодой, успокаивают сами себя аквакультурщики, ему от силы 7-8 лет, так что все еще впереди.

¹ Конвенция о международной торговле видами дикой фауны и флоры, находящимися под угрозой исчезновения. Россия присоединилась к конвенции в 1992 году.

ХОД КОНЁМ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Темур Шакая и в жизни никогда не шел очевидными путями. В молодости, уже имея экономическое образование, выучился на стоматолога, потому что считал это перспективным. Но потом прошел практику и понял: не то. Затем изучал разные предметы: маркетинг, рекламу, а в 2011–2012 годах — международный пиар, хотя, казалось бы, это имеет мало отношения к аптечному делу. Бизнес у него тоже с сюрпризами: он наловчился делать аптеки-дискаунтеры, а в качестве «хобби и прекрасной тренировки для ума», по его собственным словам, запускает косметические бренды.

С СОЦИАЛЬНЫМ УКЛОНОМ

В бизнесе Темур Шакая оказался в постперестроечные времена, причем вполне осознанно. Подготовительным этапом стала работа в Ассоциации «Социальная сфера России». После развала Советского Союза и расформирования Госснаба СССР в 1991 году многие хозяйственные связи нарушились, поэтому ряд предприятий из самых разных отраслей учредил ассоциацию, чтобы координировать свою работу. Цель была благая — смягчить социальные последствия рыночных реформ. Темур Шакая в Ассоциации занимался фармацевтическим рынком. Проекты, рассказывает он, были одновременно коммерческими и социальными: требовалось наладить поставки фармпроизводителей в розничную торговлю без большой цепочки посредников, принятой в то время. По ходу дела Шакая обзавелся весьма полезными связями с дистрибьюто-

Предприниматель Темур Шакая — большой любитель неочевидных решений. В начале 1990-х, во времена дефицита лекарств, он взялся развивать формат аптечного дискаунтера «Горздрав». А несколько лет назад приспособил лошадиный шампунь для использования человеком. Упорство в неочевидном приносит свои плоды: сегодня Шакая вместе с партнерами управляет почти тысячей аптек, включая «Аптечную сеть 36,6», а его бренд «Лошадиная сила» по-настоящему «выстрелил» в категории шампуней, которая и без того ломится от конкуренции.

рами лекарств и заводами-производителями. А потом пришло понимание коммерческих перспектив аптечного бизнеса.

В 1993 году Темур и его партнер открыли аптечный пункт внутри государственной аптеки на Земляном Валу в Москве. Аптечный рынок только формировался: предприниматели получили лицензию под номером 126. Шакая вспоминает, что прогрессивно настроенная заведующая госаптеки сама обратилась с предложением создать в ее учреждении пункт, специализирующийся именно на дефицитных лекарствах. На что были способны новоиспеченные аптекари? Взяли целе-

**ТЕМУР ШАКАЯ, ВЛАДЕЛЕЦ
БРЕНДА «ЛОШАДИНАЯ СИЛА»:**

**«В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ
МЫ ПОНЯЛИ, ЧТО ДЕЛАЕМ
ШАМПУНИ ДЛЯ ЛОШАДЕЙ
БОЛЕЕ КАЧЕСТВЕННО,
ЧЕМ ДРУГИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ —
ДЛЯ ЛЮДЕЙ»**



устремленностью и энергией. «Работали, искали, не ленились, выявляли лекарства, которые были в дефиците, и находили их, — говорит Темур Шакая. — Могли полететь в другой город, чтобы купить на каком-нибудь складе лекарство. Какая заведующая госаптеки решилась бы на это?»

Деньги на открытие аптеки тогда нужны были небольшие. Обходились без кредитов и инвесторов, собственными накоплениями и займами у родственников и друзей. Шакая считает, что под стоящую идею деньги всегда найдутся: «Отсутствие средств на начало бизнеса — оправдание для бездельников». Основная идея была в том, чтобы открывать «социальные» аптеки-дискаунтеры. Хотя самого слова «дискаунтер» в то время, конечно, не использовали. Но суть была именно в том, чтобы поставить на полки товар по минимальной цене, а для это-

Развитие российской аптечной розницы — это история о том, как игроки, системно работавшие над снижением издержек, в конце концов преуспели больше тех, кто сделал главную ставку на быстрый рост. Темур Шакая совместно с партнерами по A.v.e Group теперь владеют сетью «36,6», а также аптечными брендами «Старый лекарь», «03» и др.

го — научиться грамотно работать с издержками. «Мы еще 25 лет назад по наитию делали те вещи, которым сейчас учат в бизнес-школах», — говорит Темур. На российском фармрынке, по его словам, тогда водилось много любителей спекулятивной прибыли: это было царство посредников, оптовики накручивали минимум 100%, аптечная розница — не меньше. «А мы, — вспоминает Шакая, — делали максимальные наценки в 50%, а минимальные — в 5% от цены завода-производителя. То есть продавали в розницу дешевле, чем другие компании оптом». В чем фокус? «В первую очередь это отсутствие спекуляций», — настаивает Темур и в доказательство приводит факт: с тех времен затраты аптек на аренду, зарплаты и прочее значительно выросли, а наценки по рынку из-за конкуренции в целом снизились до тех же 50% — и ничего, всем на жизнь хватает, никто не закрывается.

Обкатанная на первых аптеках «Горздрав» (название появилось уже в 90-е годы) модель аптечного бизнеса была создана для масштабирования. Уже тогда Шакая планировал открыть тысячу аптек в Москве и области, понимая, что это замысел на десятилетия вперед. «Я и мои партнеры занимаемся только долгосрочными проектами», — говорит Темур. Они никуда не гнали лошадей, развивались довольно медленно: за 20 лет было открыто всего 50 аптек «Горздрав». В 2012 году «Горздрав» объединился с сетью A.v.e. (на базе A.v.e Group), при этом работавшие под маркой A.v.e. аптеки были ребрендированы в «Горздрав». Общее число дисконт-аптек

новой компании превысило две сотни. Объединенной компанией владеют четверо партнеров — Темур Шакая, Владимир Кинцурашвили, Иван Саганелидзе, Игорь Жибаровский. Это объединение не имело прецедентов на аптечном рынке: обычно более сильные сети покупали слабые. Но у объединений есть потенциал: здесь много плюсов и мало минусов, а главное — не нужны большие деньги на покупки, которых у участников фармацевтического рынка не так много.

ТЕМПЕРАТУРА НОРМАЛЬНАЯ

Сейчас партнеры близки к желанной цели в тысячу точек: в конце 2013 года было достигнуто соглашение о слиянии сетей A.v.e и «36,6» на условиях полного перехода последней под управление A.v.e. В сети «36,6» на тот момент было 650 аптек. Генеральным директором объединенной компании стал Владимир Кинцурашвили. «Сеть «36,6» всегда была для нас эталоном аптек, — признает Темур Шакая. — Мы считали ее лучшей в стране. Красивые аптеки. Хорошие сотрудники. Вежливое обслуживание. Просто в какой-то момент менеджмент компании перестал следить за издержками — и финансовая ситуация сильно ухудшилась. Это и позволило нам ее приобрести». По количеству точек продаж «Аптечная сеть 36,6» сейчас, по данным DSM Group за первый квартал 2015 года, на пятом месте в стране (783 аптеки); лидируют «Имплозия» (1 350), «Ригла» (1 233) и «А5» (1 039).

К моменту заключения сделки финансовое здоровье сети «36,6» оставляло желать лучшего. На рынке поговаривали, что дело идет к банкротству: сокращалась выручка, снижалась рентабельность, долг достиг 10,6 млрд рублей (по состоянию на 1 июля 2013 года), при этом консолидированные нетто-продажи компании в 2014 году составили 6,8 млрд. «Насколько я понимаю, владельцы занимались уже больше другими вещами и доверили управление менеджменту компании; менеджмент же, вместо того чтобы работать на компанию, работал на себя», — качает головой Темур Шакая. Но сейчас у компании вроде бы все хорошо: в этом апреле «36,6 / A.v.e» во второй раз была признана лучшей аптечной сетью страны на Всероссийском открытом конкурсе профессионалов фармацевтической отрасли «Платиновая унция». Процесс объединения компаний еще продолжается и будет завершен в течение 2015 года. Но новые управленцы уже рапортуют об улучшении финансовой ситуации в компании: в прошлом году ПАО «Аптечная сеть 36,6» вышло на прибыльность, заявил в комментариях к финансовым результатам по МСФО гендиректор Владимир Кинцурашвили. По выручке в первом квартале 2015 года «36,6» занимает второе место среди аптечных сетей (7,9 млрд руб.), уступая лишь «Ригле» (8,2 млрд).

Для «36,6» новые менеджеры прописали целый перечень «лекарств»: продали часть региональных дивизионов, которыми трудно было управлять дистанционно, решив сосредоточиться на рынке Москвы и Подмосковья, сократили управленческий персонал, освободились от непрофильной недвижимости, добились более низких закупочных цен для компаний за счет объединения и увеличения объемов. А еще избавились от существовавшего в «36,6» отдела «закрывальщиков аптек», который, как рассказывал профильному фармацевтическому изданию один из партнеров Иван Саганелидзе, в кризис 2008 года появился в оргструктуре сети. У проблемной сети хватало денег на зарплаты консультантам по закрытию аптек, иронизировал Саганелидзе.

Теперь в новой группе собрались почти все аптечные форматы: экономкласс — «Горздрав», средний сегмент — «36,6» и лакшери — A.v.e. Это дает хорошие возможности для маневра. Сегодня самый перспективный бренд — «Горздрав», говорит Темур Шакая, но как только ситуация в экономике окончательно стабилизируется, можно будет активнее открывать аптеки «36,6» в торговых центрах (бюджетный «Горздрав» открывается в основном у метро). В группе на самом деле еще больше брендов: дело в том, что «36,6» в 2014 году приобрела российский бизнес финской компании Ogiola-KD (дистрибуция лекарств, а также сети аптек «Старый лекарь» и «03»). Так что работы по ребрендингу непочатый край: ведь если этим не заниматься, можно слишком сильно размыть свое позиционирование в глазах потребителей. Аптеки под брендом «Старый лекарь», скорее всего, не будут больше открываться, говорит Темур; многие из них уже перебрендированы в «Горздрав».

Помимо развития сети, Шакая и партнеры намерены заниматься и производством лекарств — сначала контрактным, а потом и собственным. По его словам, это позволит еще сильнее снизить цены за счет более эффективного управления закупками сырья и наценкой. Фактически они собираются продавать лекарства у себя в аптеках по ценам завода-производителя. А на перспективу есть и более смелый план — самим выпускать лекарства для своих аптек. Но это дело неблизкого будущего, потому что сегодня, как считает Шакая, существует объективное препятствие — слишком долгая регистрация лекарственных средств. Даже в случае с дженериковыми препаратами, не защищенными патентами, она занимает два-три года. В таких условиях невозможно строить масштабное производство, рассчитанное на выпуск тысяч наименований лекарств ограниченными тиражами. Остается рассчитывать на изменение законодательства: правительство ведь провозгласило своей целью импортозамещение, в том числе и в фармацевтической отрасли.

ОТ КОРНЕЙ

У Темура Шакая уже были проекты по выводу на рынок некоторых продуктов — БАДов, дезодорантов и отдельных категорий косметики, выпускаемой в сотрудничестве с зарубежными фармпроизводителями. При этом косметика для аптек, на первый взгляд, не так уж и важна. В целом косметические средства, по оценкам DSM Group, занимают в обороте аптек всего около 5%.

Один из проектов, к которым имел отношение Шакая, — производство шампуней для мытья лошадей. Продукт был адресован требовательной аудитории — владельцам лошадей стоимостью два-три миллиона долларов. Для «зоошампуня» использовались дорогие компоненты — в частности японский коллаген, добытый из моллюсков, притом что большая часть используемого сегодня в косметологии дешевого коллагена, по словам основателя «Горздрава», делается из свиных копыт, хрящей и костей. Производство лошадиных шампуней было неплохим бизнесом, говорит предприниматель: продукт штучный, и маржа на нем достигала 100–200%. Но рынок очень узок по сравнению с «человеческим».

Разглядеть потенциал «лошадиного» бренда в сегменте шампуней для человека мог только цепкий глаз маркетолога. «Лошадиные» корни есть у многих известных в мире компаний, напоминает Темур Шакая. Основатель французского дома моды Hermès начинал с производства упряжи для экипажей,

а потом стал делать сумки, аксессуары и предметы роскоши, о которых мечтают женщины во всем мире (запряженный экипаж до сих пор красуется на логотипе компании). Основатель торгового дома Gucci держал мастерскую, где изготавливались седла и сапоги для верховой езды. От кожаных изделий для лошадей и наездников корифеи моды перешли к кожаным изделиям для людей. «Так и мы: поняли, что делаем шампуни для лошадей более качественно, чем другие производители — для людей», — заключает Шакая.

Он говорит, что идея пришла нечаянно и внезапно: просто однажды блистательная актриса Сара-Джессика Паркер заявила на весь мир (хотя ее никто об этом не просил), что пользуется шампунем, предназначенным для мытья элитных лошадей. Кажется, его актрисе посоветовал приятель-жокей,

Бренд «Лошадиная сила» начинался с производства шампуней для мытья элитных лошадей, поэтому на качестве компонентов Темур Шакая не сэкономил. Маржа на зоошампуне достигала 100–200%. Но этот рынок слишком узок

знающий толк в шелковистых лошадиных гривах. А она, в свою очередь, навела на мысль маркетологов «Лошадиной силы». «А потом уже Демис Мур заявила на весь мир, что пользуется именно «Лошадиной силой» из России, а Эштон Катчер это подтвердил», — улыбается Темур.

Примечательно, что разговоры о лошадиных шампунях в «околокосметической» среде, на женских форумах, в сообществах и блогах начались неизвестно с чьей подачи еще лет пять назад (Шакая свою причастность к ним опровергает). Вдруг стали появляться посты о том, что специализированные шампуни для лошадей и жеребят, продающиеся в ветеринарных магазинах, творят чудеса с человеческой шевелюрой, а крем для коровьего вымени «Зорька» — с кожей рук и ног. Многим импонировало то, что эти средства делаются из натуральных компонентов, так как животные химию переносят плохо. «Создатели бренда «Лошадиная сила» удачно использовали шумиху вокруг шампуней для лошадей, «очеловечили» шампунь, ну а дальше была грамотная маркетинговая политика», — комментирует Юлия Нечаева, директор отдела стратегических исследований DSM Group.

Чтобы узнать, можно ли модифицировать лошадиный шампунь в человеческий, Шакая обратился в Евразийскую трихологическую ассоциацию, и там вынесли вердикт: необходимо всего лишь скорректировать уровень pH в препарате — и он подойдет для людей. «Это была единственная рекомендация, — говорит предприниматель. — Мы это сделали, и у нас получился великолепный шампунь». Своего производства у него нет, шампуни выпускают партнерские компании в России (фирма Zeldis), партнеры также обеспечивают продвижение и дистрибуцию.

Звучит здорово, но каждый ли решится такое попробовать на себе? Тем более что кожа головы, как признает Темур Шакая, имеет большое значение. «Наша голова, а именно волосистая ее часть, — это место максимальной впитываемости тела, — со знанием дела говорит он. — То есть любое вещество, которое мы втираем в кожу головы, впитывается в наш организм многократно сильнее, чем, например, крем для тела. Именно поэтому важно пользоваться шампунями с качественными натуральными ингредиентами».

Продажа «Лошадиной силы» в аптеках тоже играла роль — помогала отстроиться от конкурентов и намекала на лечебные свойства продукта. Однако всего этого было мало. Чтобы эффективно продвинуть шампунь на рынке, понадобился «звездный десант».

Бурные обсуждения пользы «зоокосметики» для человека начались на женских форумах, в сообществах и блогах неизвестно с чьей подачи еще лет пять назад. Темур Шакая свою причастность к возникновению этой шумихи опровергает. Он просто ею воспользовался

ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ

Рынок шампуней — поле напряженной конкуренции, на котором господствуют международные компании с огромными маркетинговыми бюджетами. Заявить о себе новичку здесь непросто. Дмитрий Чумаков, гендиректор агентства маркетинговых исследований Vector Market Research, приводит в пример рекламу шампуня Clear vita Abe, в которой говорится о том, что он «питает кожу головы». Казалось бы, куда идти дальше? Однако, как доказал пример Шакая, можно занять уникальную позицию и на этой затертой доске. Чумаков признает: такого позиционирования, как у «Лошадиной силы», еще не было на рынке, а это уже большое дело.

Когда шампунь выставили в аптеках, спрос превзошел ожидания в несколько раз, говорит Шакая. Интерес покупателей к необычному шампуню предстояло подпитывать, и этим команда марки занялась очень активно. Сначала это был просто пиар, рассказывает предприниматель: о таком необычном продукте людям нравилось рассказывать, он интересовал журналистов. Потом пиар стал управляемым. «Звезды» и стилисты принялись то и дело «случайно» упоминать о шампуне «Лошадиная сила». Так определилась основная концепция продвижения продукта: доносить информацию о нем до основной аудитории, посещающей аптеки, с помощью «звезд». Одним из главных персонажей этой рекламной кампании стал стилист Сергей Зверев. «Когда он увидел, что наша косметика в несколько раз дешевле, чем в дорогих салонах красоты, то был поражен», — говорит Шакая. До такой степени, что охотно снялся в рекламном ролике.

«Случайные» рекомендации «звезд» оказывают завораживающее воздействие на людей, считает Дмитрий Чумаков, так что этот прием бьет прямо в цель. «Если они для вас не авторитет, если вы не следите за их жизнью, не следите за жизнью топ-моделей — вы не наша целевая аудитория», — говорит Шакая. Аптеки вообще нередко используют этот прием: на сайте «Риглы», например, есть раздел «Известные люди в аптеках «Ригла», в котором актрисы и телеведущие рассказывают о своих предпочтениях и рекомендуют средства по уходу. Самым «ударным» инструментом, конечно, является телевизионная реклама. К телерекламе разработчики бренда «Лошадиная сила» пришли постепенно, от пиара и рекламы в прессе, когда объемы продаж стали это позволять. «Мы поняли, что самая низкая цена контакта с потребителем именно на телевидении», — говорит Темур. Он утверждает, что продвижение в точках продаж и выкладка никогда не были приоритетными для марки, никаких акций в аптеках не проводится. Несмотря на то что у него явно есть возможности влиять на продажи шампуня, по крайней мере в своих аптеках.

«Звездное» продвижение сработало. Как рассказывает предприниматель, продажи шампуня «Лошадиная сила» с самого начала росли на 20% в год. По его оценкам, доля «Лошадиной силы» в категории шампуней, продающихся в аптеках, — 80% в натуральном выражении. По данным DSM Group, «Лошадиная сила» в аптеках занимает в категории шампуней первое место по продажам в рублевом выражении — 14,8%; следом идут шампуни Vichy (9,7%) и Alerana (8,6%). Неплохой результат, ведь соревноваться приходится с транснациональными марками.

Шакая уверен, что в этом году продажи средств для волос под брендом «Лошадиная сила» увеличатся даже больше чем на 20%, так как с аптечных полок, по его сведениям, ушло довольно много импортных брендов. Ситуация на рынке сейчас не самая удачная: по данным DSM Group, в первом квартале 2015 года продажи аптечной косметики снизились на 7%. Впрочем, все не так плохо: спад, как объясняет Юлия Нечаева из DSM Group, в большей мере вызван снижением продаж косметики сегмента массмаркет (Garnier Laboratories, Nivea и т. д.), которая в аптеках дороже, чем в других каналах сбыта.

Главное, уверен создатель марки «Лошадиная сила», в том, что интерес покупателей к ней — не просто модный тренд, который не переживет спада ажиотажа вокруг «зоошампуней». Если умело поддерживать внимание аудитории, то он жизнеспособен и в долгой перспективе. Тем более что под этой маркой уже производятся и другие продукты: гели для суставов, укрепляющие лаки для ногтей, «первый в мире» сывороточный реаниматор волос и лак, которому предстоит «лечить» волосы, а не только держать укладку. Такова позиция бренда: сейчас, например, маркетологи «Лошадиной силы» подумывают о том, чтобы сделать краску для волос, которая должна непременно «лечить». «Миллионы компаний, — объясняет Шакая, — производят краску, которая просто красит. Зачем нам это?» Есть в линейке «Лошадиной силы» и «параллельные» продукты — к примеру, крем для рук, тела и пяток «Буренка». Впереди, по-видимому, еще много тем, которые можно актуализировать: например, у многих йоркширских терьеров роскошная шевелюра, способная вызвать у женщин зависть.

24–25 СЕНТЯБРЯ • МОСКВА, ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

САММИТ ИНДУСТРИИ

RETAIL BUSINESS RUSSIA & EAEU 2015

1000 ПЕРВЫХ ВМЕСТЕ!

**САММИТ РЕГИОНОВ
= ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫХ
РАНЬШЕ НЕ БЫЛО!**

Россия, Казахстан, Белоруссия и Армения

150 СПИКЕРОВ, 1500 ДЕЛЕГАТОВ

15 ЛЕТ ВМЕСТЕ, ЛИДЕРЫ ВСЕХ СЕКТОРОВ

FOOD

DROGERIE

DIY

ONLINE

FASHION

JEWELRY

ELECTRONICS

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

ВСЕ

ВСАД!

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Негосударственный сектор дошкольного образования появился в России с принятием самого первого закона «Об образовании» в 1992 году. В законе ему была посвящена ровно одна строчка, которая разрешала муниципалитетам финансировать такие учреждения. Вновь о нем вспомнили по большому счету только после «майских указов» президента в 2012 году, где и была поставлена задача ликвидации очереди. Чиновники поняли, что никакие ударные стройки новых дошкольных учреждений за бюджетные средства не помогут решить проблему: уж очень она масштабна, а строительство — дело слишком медленное и дорогое. Чтобы экстренно «разогнать» рынок, пришлось основательно пересматривать нормативно-правовую базу и расширять возможности для ведения бизнеса в этой сфере: смягчать СанПиН, обновлять пожарные требования, регламентировать субсидирование деятельности частных детских садов и т. д.

Меры сработали. По сравнению с 2012 годом количество частных детских садов в России выросло с одного до трех-пяти процентов от общего числа дошкольных образовательных организаций (всего их в стране, по данным Росстата, около 45 тысяч). Согласно дорожной карте, разработанной Минэкономразвития РФ, к 2018 году частные сады должны занять уже 15% рынка. Но для того, чтобы планы правительства сбылись и негосударственный сектор начал полноправно конкурировать с государственным, властям придется пересмотреть схемы финансовой поддержки дошкольных учреждений, а самим частникам — оптимизировать свою бизнес-модель.

Власти ставят задачу к 2016 году полностью ликвидировать в России очереди в детские сады. Достичь этой цели невозможно без частного сектора. Однако основные препятствия для развития частных дошкольных учреждений по-настоящему были устранены лишь в прошлом году. Успеем?

РЫНОК НА ВЫРОСТ

В 2000 году молодая мама Евгения Белонощенко из Самары по приглашению подруги посетила семинар педагога-новатора Николая Зайцева — автора методики, по которой ребенка можно научить читать чуть ли не с пеленок. Спустя месяц она открыла свой первый детский клуб. Взяв лучшее из различных образовательных методик, Евгения занялась ранним интеллектуальным развитием детей и улучшением их коммуникативных навыков. На полуторачасовых занятиях дважды в неделю малыши совершенствовали речь, пели, рассказывали сказки, учились читать и считать. Превратить подработку в полноценный бизнес Евгении посоветовал муж Юрий: он проинвестировал открытие второго клуба, предложил перейти на ежемесячную оплату и подсказал, что лучший способ быстрого роста компании — продавать франшизу. Так родилась крупнейшая в России сеть детских развивающих центров «Бэби-клуб», которая сегодня насчитывает 146 клубов (еще 80 — на стадии запуска).

Что характерно, более сотни франшиз «Бэби-клуба» были проданы именно в последние два с половиной года — после того как вышел ряд документов, облегчивших работу част-



12,3 млн

КОЛИЧЕСТВО ДЕТЕЙ ДО СЕМИ ЛЕТ В РФ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА)



27% ДЕТЕЙ

СТОЯТ В ОЧЕРЕДИ НА МЕСТО В ДЕТСКОМ САДУ



3–5%

ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ДЕТСАДОВ В РОССИИ — ЧАСТНЫЕ. К 2018 ГОДУ, СОГЛАСНО ДОРОЖНОЙ КАРТЕ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ, ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ДОСТИЧЬ 15%

2–2,5 МЛН Р

МИНИМАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ НА СОЗДАНИЕ ЧАСТНОГО ДЕТСАДА НА 30 МЕСТ



МОСКВА
30 000 Р
РЕГИОНЫ
15 000 Р

СРЕДНЯЯ ЕЖЕМЕСЯЧНАЯ РОДИТЕЛЬСКАЯ ПЛАТА В ЧАСТНОМ ДЕТСКОМ САДУ

ных детских садов и клубов. По словам Юрия Белонощенко, в 2014-м сеть удвоилась в размерах. В этом году предприниматель ожидает такого же результата. Помимо улучшений в госрегулировании этого рынка, должен проявить себя и прошлогодний пик рождаемости: за год на свет появилось более двух миллионов малышей. «К сентябрю они как раз достигнут того возраста, когда мама выбирает клуб раннего развития, — отмечает Белонощенко, — поэтому мы ожидаем всплеска интереса к нашей сети осенью».

«Бэби-клуб» — отнюдь не единственный «акселерат» рынка детских садов: среди других успешных проектов выделяются питерская сеть «Крошка.ру», самарская «Филиппок», федеральная сеть билингвальных детских садов SunSchool. Последняя работает в нише англоязычного обучения и, как утверждает генеральный директор Надежда Фокина, насчитывает 70 партнеров. Как правило, сетевые клубы разрабатывают собственные уникальные образовательные методики. В базе «Бэби-клуба», к примеру, более 400 сценариев занятий и всего около 7 500 развивающих заданий для детей

от 8 месяцев до 7 лет. В активе SunSchool — «Концепция ABC», направленная на гармоничное развитие знаний и навыков, физическое воспитание и социализацию.

Центры детского развития, такие как «Бэби-клуб» и «Крошка.ру», дополняют, а не заменяют классический детский сад. Ребенок в них остается на непродолжительное время, причем часто вместе с родителями. Однако с точки зрения стартовых инвестиций и получения нужных разрешений открыть центр или клуб, как и садик полного дня, довольно хлопотно. Требования Рособнадзора и Роспотребнадзора в отношении центров развития и детских садов, расположенных в нежилых помещениях, схожи. Больше всего волокиты возникает при получении образовательной лицензии.

— Лицензирование у нас, к сожалению, связано не столько с оценкой образовательных процессов, сколько с оценкой помещения, — отмечает Азат Муртазин, сооснователь франчайзинговой сети домашних яслей «Детсад.рф». — Помещение должно соответствовать пожарным и санитарным нормам, которые в России одни из самых строгих в мире. Например,



ПО ОПЫТУ СООСНОВАТЕЛЯ СЕТИ «ДЕТСАД.РФ» АЗАТА МУРТАЗИНА (НА ФОТО СЛЕВА), СТАРТОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ЗАПУСК ДОМАШНЕГО МИКРОСАДА СОСТАВЛЯЮТ 250-300 ТЫС. РУБЛЕЙ

даже в малоформатных детсадах на 30-40 детей должны быть эвакуационные выходы шириной 1,2 м и высотой 1,9 м — причем как минимум два. Часто бывает, что в помещении есть два выхода, но один из них — классическая дверь шириной 0,8 м. Браться за расширение дверного проема, тем более в арендованных помещениях, для такого масштаба бизнеса слишком накладно. При выдаче лицензии учитывают еще и кадры, методики, материально-техническую базу. Но решение этих вопросов — стандартные бизнес-задачи: поиск персонала, закупка оборудования и т. д. Найти хороших педагогов сложно, но можно. А вот прорубить и узаконить новую дверь — иногда задача неподъемная.

Найти и подготовить подходящее помещение для садика — действительно кропотливый труд. Требования как к помещению, так и к организации процессов масса. Сад, если в него будут ходить в том числе дети до трех лет, должен размещаться на первом этаже здания внутри жилого квартала, иметь обширную прилегающую территорию для прогулок и игр, пищеблок с вытяжками, туалетную комнату с четырьмя раковинами и детскими унитазами (на 30–40 детей). На каждого ребенка внутри помещения должно приходиться не менее 2 кв. м (2,5 кв. м в случае, если детям меньше трех лет). Глубина помещения с односторонним освещением — когда окна выходят только на одну сторону, как часто бывает на первых этажах многоквартирных домов, — должна быть не более шести метров. Распорядок дня в СанПиНе прописан не менее строго. Дети должны гулять 3–4 часа в день, спать по два часа, выполнять гимнастику, играть в подвижные игры. Отдельный большой блок требований касается организации питания.

Чтобы учесть все возможные детали, в «Бэби-клубе» за 15 лет разработали чек-лист для партнеров-франчайзи на триста с лишним позиций, соблюдая который можно гарантировать запуск и поддержку прибыльного детского клуба или сада.

Кстати говоря, формат садиков полного дня компания со временем тоже освоила.

По словам экспертов, новые санитарные и пожарные требования, вступившие в силу в 2013 году, смягчились, но несущественно — так что никакого особенного толчка к развитию частного сектора они не дали. Другое дело, что в феврале 2014 года начал действовать отдельный СанПиН, который касается требований к дошкольным группам, размещающимся в жилых помещениях. Этот документ наряду с новым законом «Об образовании» фактически дал зеленый свет совершенно новому формату частных детских садов — домашним садикам.

ЗОНЫ ДЕТСТВА

Чтобы понять, как именно изменился состав игроков рынка с принятием в 2013 году нового закона «Об образовании», придется погрузиться в юридические тонкости. Как объясняет Ирина Петрунина, проректор-директор института дошкольного образования, педагогики и психологии Академии повышения квалификации работников образования, до этого частный детский сад по примеру

муниципального или государственного могла открыть только некоммерческая организация. Ей нужно было получить лицензию, а занимаемое помещение требовалось вывести из жилищного фонда. Большинство частных действовало по-другому: регистрировало в своей квартире ИП и позиционировало его как детский развивающий центр, который не занимается образовательной деятельностью, а предоставляет «досуговые услуги» для дошкольников — а значит, лицензию может не получать. Правда, детей в таком центре можно было оставлять не более чем на 3–4 часа.

На более длительный период ребенка можно было пристроить в так называемые группы присмотра и ухода, деятельность которых тоже не лицензируется. Официально в таких группах обеспечивают базовые потребности детей: прогулки, питание, сон. Но по факту в большинстве садиков к этому добавляются активные развивающие и обучающие игры — те же образовательные услуги, только в скрытой форме. По некоторым оценкам, таких нелегализованных садиков в стране примерно столько же, сколько получивших лицензию. «Это действительно серьезная проблема, поскольку качество услуг образования в таких организациях госорганами не контролируется», — отмечает Петрунина.

Наконец, был и остается третий формат организации частного детского сада — семейная дошкольная группа. Он к бизнесу отношения не имеет. В роли мини-садика выступает многодетная семья: вместо того чтобы водить собственных детей в сад, мама берет под свое крыло еще несколько малышей и становится воспитателем небольшой детской группы. Следить за детьми можно прямо в своей квартире, соответствующей определенным условиям. Такая группа подконтрольна муниципальному саду и приписана к нему, а мама получает в нем зарплату и компенсации из бюджета на питание.

С изменением законодательства негосударственный сектор дошкольного образования расширился. Теперь лицензии

на образовательную деятельность стали выдавать не только некоммерческим учреждениям, но и индивидуальным предпринимателям, и коммерческим организациям, для которых этот вид деятельности является дополнительным. Проще говоря, у многочисленных центров развития и детских клубов появился повод выйти из тени, получить лицензию и открыто рассказать о своей уникальной образовательной методике — в том числе в рекламе и внешних коммуникациях. А значит, более успешно конкурировать. Более того, легализованным оказалось право индивидуальных предпринимателей вести образовательную деятельность как вне жилых помещений, так и внутри них. При этом требования к квартирам и домам, где располагаются детские группы, намного мягче тех, что предъявляются к нежилому фонду.

Делалось все это для того, чтобы разгрузить государственные и муниципальные сады. Во многих регионах «майские указы» о сокращении очередей аукнулись только тем, что группы стали укомплектовывать по 30–35 детей вместо положенных 15–20. Количество жалоб со стороны родителей росло: воспитатели попросту не успевали следить за детьми, качество услуг падало, нередкими стали травмы. Помимо прочего, частные сады смогли ориентироваться на «сложную» возрастную группу до трех лет, в которой государство оказалось не заинтересовано и не предлагало почти никакой альтернативы. Ведь в тех же «майских указах» речь идет только о ликвидации очереди для детей от трех до семи лет. Именно в «аутсайдерском» сегменте грудных детей и малышей дошкольного возраста, по мнению ряда

рыночных экспертов, открывается самая быстрорастущая и перспективная ниша.

МАЛЕНЬКИЙ БИЗНЕС

Молодые родители Анна Нестерова и Денис Васильев, обжившиеся в Новой Москве, — первые партнеры стартапа «Детсад.рф». Сеть детских яслей была создана в конце 2014 года, но уже открыла по франшизе два домашних сада в обеих столицах. Основатель и лидер сети Азат Муртазин — активист «Опоры России», которая участвовала в работе над новым СанПиНом для дошкольных групп в жилых помещениях. Помимо дочери Алисы, в детскую группу Анны Нестеровой, расположенную прямо в квартире семейной пары, уже ходят (точнее — ползают, ведь речь идет о совсем малышах) два ребенка, к сентябрю Аня примет еще троих-четверых. По нормам, такой домашний садик может принимать до 20 детей — при условии что площадь позволяет соблюсти норматив в 2 кв. метра на ребенка. На практике оптимальное число воспитанников — 6–12.

Вложения в переоборудование квартиры под домашний детсад минимальны: фактически любое жилое помещение изначально соответствует противопожарным требованиям. Санитарные нормы требуют совсем небольших изменений: нужны стены, допускающие влажную уборку. Питание в домашних дошкольных группах можно устроить у себя на кухне. Вся еда хранится в холодильнике, достаточно маркировать сырую и готовую продукцию и использовать для нее разную посуду. Без четырех унитазов и раковин теперь тоже раз-



ТЕХНОПРОМ

III МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

4–5 ИЮНЯ 2015г.

ЭНЕРГИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОРЫВА

www.forumtechnoprom.com

NOVOSIBIRSK
EXPO CENTRE

решено обходиться: детям лишь нужно иметь собственные горшки (старше пяти лет — сиденья на унитазах). Для прогулок используются придомовые территории, парки и скверы.

Открыть домашний микросад в десять раз дешевле, чем традиционный частный садик или центр развития на 30–40 мест, утверждает Азат Муртазин. Стартовые инвестиции запуска франшизы укладываются в 250–300 тыс. рублей. Открытие одного «Бэби-клуба», для сравнения, обходится в 2,5 млн рублей, студии развивающих занятий сети «Крошка.ру» — в 1,5–2 млн, детского сада SunSchool — в 4 млн. В эту сумму входят паушальный взнос, все необходимое оборудование, игрушки, методики. Сэкономить домашнему саду удается на аренде, обустройстве прилегающей территории и помещения — причем как в деньгах, так и в сроках. Анна Нестерова сумела запуститься за четыре недели, в то время как стандартный срок запуска традиционного садика около четырех месяцев. Структура расходов домашнего здесь выглядит привлекательно. Если у «взрослого» детсада треть затрат уходит на персонал, треть — на аренду, а треть — на питание, расходные материалы, счета ЖКХ и выплату роялти, то у его «малышового» собрата арендная статья вообще отсутствует или оказывается несравнимо ниже. Лицензию микросадик может и не получать: индивидуальным предпринимателям разрешается вести образовательную деятельность и без нее, если они занимаются развитием детей непосредственно сами, привлекая лишь помощников.

Экономика домашнего детсада позволяет вводить плату для родителей в 1,5–2 раза меньше, чем в обычных частных садах. «Детсад.рф» озвучивает ежемесячные цены в 15–20 тыс. руб. в Москве, что намного дешевле среднего показателя в 30 тыс. В регионах эта сумма будет примерно в два раза ниже. При этом рентабельность проектов, по словам Муртазина, при некоторой комбинации условий достигает 55%. Правда, нужно понимать, что речь идет о небольших доходах — при смешных для бизнеса расходах. Максимальная чистая прибыль франшизного «Детсада.рф» в Москве — 140 тыс. рублей в месяц, в регионах — 55 тыс. Средние приближенные к реальности показатели окажутся в полтора-два раза меньше. С другой стороны, даже такое дополнение к бюджету семьи может стать весомым. К тому же домашние сады решают социальные задачи: они близки к дому, оставлять в них можно даже совсем маленьких детей, а небольшие группы позволяют уделять максимум внимания каждому малышу. Важно и то, что мамы становятся владелицами собственного любимого дела: у многих женщин после рождения ребенка меняется система ценностей, и они хотят заниматься не своей старой профессией, а работой с детьми.

— «Детсад.рф» развивается прежде всего как франшиза ясельных групп, поскольку до трех лет мозг развивается наиболее активно, — добавляет в копилку «плюсов» Азат Муртазин. — К сожалению, государство сейчас фокусируется на обеспечении садами детей только старше трех лет: из 5,5 млн детей ясельного возраста в очереди стоят 2,9 млн — каждый второй ребенок! Между тем 70–80% нейронных связей головного мозга формируется именно в возрасте до трех лет. Есть даже такая популярная книга Масару Ибуки «После трех уже поздно».

КТО КРАЙНИЙ

Несмотря на первые успехи частных детских садов, говорить о том, что все препятствия перед развитием негосударственного сектора дошкольного образования устранены, пока преждевременно. Как минимум в столице воз-

действительно стронулся с места, но в регионах дела обстоят гораздо хуже. Хотя на бумаге все неплохо: каждый субъект РФ принял систему модернизации дошкольного образования, разработал соответствующую дорожную карту и рапортует о ее выполнении.

Сегодня финансирование частного сада осуществляется из трех источников: родительская плата, субсидия на образовательную услугу из бюджета региона и субсидия на содержание детей (переводя на бюрократический язык, «на создание условий для организации услуги присмотра и ухода») из бюджета муниципалитета. Плюс к этому регион может принять дополнительные меры стимулирования негосударственного сектора. В ряде регионов (например, в ЯНАО) практикуют передачу садикам в аренду на льготных условиях нежилых помещений, оказывают помощь в организации питания и медицинского обслуживания. Но, во-первых, господдержка и региональная субсидия предусмотрены только для садиков, получивших лицензию; теневой сектор «присмотра и ухода», который по-прежнему занимает весомую долю рынка, может надеяться лишь на помощь муниципалитета. А во-вторых, интенсивность финансовой поддержки сильно зависит от бюджетной обеспеченности и демографической ситуации в каждом регионе. Северо-Кавказский федеральный округ, к примеру, просто не успевает за приростом населения вводить новые места; ситуация с очередностью здесь одна из самых острых.

— Косвенных мер для того, чтобы муниципальные и негосударственные детские сады конкурировали на равных, недостаточно, — утверждает Ирина Петрунина. — Одна из ключевых проблем в том, что муниципальное финансирование предусмотрено муниципалитетами только для тех организаций, где они являются учредителями. То есть негосударственный сектор сюда не попадает вообще, а компенсировать стоимость услуг на содержание детей приходится из кошелька родителя. На уровне регионов можно было бы принять ряд мер, которые позволят уменьшить родительскую плату. Самая деятельная — это когда регион или муниципалитет возьмут на себя дополнительные расходные обязательства по финансированию создания условий в обмен на обязательство негосударственного поставщика услуг снизить родительскую плату. Тогда наполняемость таких садов начнет комплектоваться из общей очереди. Подобный проект уже обкатан в Московской области.

Вероятно, ситуация изменится с появлением в России сертификата дошкольника — документа, компенсирующего родительскую плату за детсад. Этот механизм был предложен премьер-министром в декабре 2014 года, а пилотные проекты по его обкатке будут опробованы в июле 2015-го. По замыслу главы правительства, региональные власти станут выдавать сертификат семье, которая сама решит, идти с ним в частный лицензированный детский сад или в государственный. Документ обеспечат бюджетными ассигнованиями, размер которых будет колебаться от региона к региону, однако сумма покроет все затраты родителей. Премьер ставит целью убить сразу двух зайцев: сократить очередность, сделав частные сады доступными для детей из всех социальных групп, и дать бизнесу еще один стимул для того, чтобы выйти из тени и получить лицензию.

FocusForum*

ИМПУЛЬС, КОТОРЫЙ ВЫВЕДЕТ ВАШ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ



Шетил Сангермоен
Международный эксперт,
основатель, университет
«Фредериктон»



Ицхак Агизес
Международный эксперт,
основатель, «Институт
Агизеса» (в формате
видеоконференции)

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ И ЭКСПЕРТОВ ФОРУМА



Руслан Вестеровский
Директор по персоналу,
Московская биржа



Корин Жак
Вице-президент,
«Рив Гош»



Ирина Жукова
Директор по коммуникациям и связям
с общественностью,
«Филип Моррис сейлз энд маркетинг»



Федор Овчинников
Основатель, «Додо Пицца»



Дэнни Перекальски
Генеральный директор,
OZON



Ирина Петрова
Директор по персоналу,
Coca-Cola HBC Eurasia



Ольга Подойницына
Член Правления,
«ВТБ Капитал»



Павел Попов
Первый заместитель
генерального директора,
Объединенная ракетно-космическая корпорация



Александр Рудницкий
Вице-президент
по персоналу, «ЛТ Россия»



Ольга Филатова
Директор по управлению
персоналом, «Мегафон»



Михаил Чернышев
Директор по маркетингу,
Yota



Ирина Эльдарханова
Председатель совета
директоров, группа
компаний «Конфазель»

Подробнее о проекте на www.vedomosti.ru/events/focusforum

Информационный партнер

БИЗНЕС
журнал

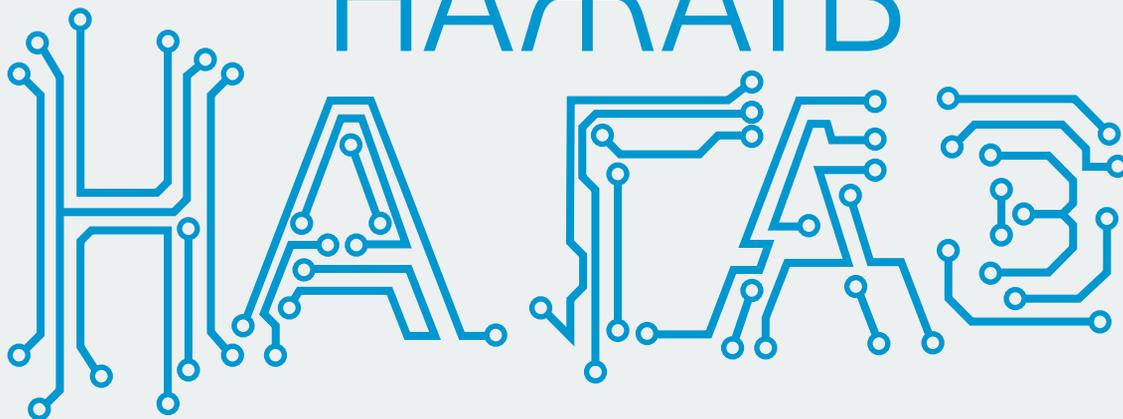
Реклама и спонсорство
Наталья Бондарева (n.bondareva@vedomosti.ru)

Участие в проектах
Данила Полежаев (d.polezhaev@vedomosti.ru)

+7 (495) 956-25-36

16+

НАЖАТЬ



НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Главная специализация Пермской химической компании — травить газом. И делает она это настолько эффективно, что заметная доля мирового производства смартфонов и прочей микроэлектроники не обходится без российской составляющей.

Газы, которые Пермская химическая компания (ПХК) поставляет на экспорт, не простые, а электронные, произведенные по запатентованной технологии методом химического синтеза.

Чтобы разобраться, зачем они нужны современной микроэлектронике, достаточно вспомнить о простых технологиях, которые еще лет двадцать назад любой радиолюбитель применял в домашних условиях. Прежде чем заняться пайкой радиодеталей, необходимо было изготовить основу — печатную плату: протравить на куске диэлектрика с медным напылением электропроводящие цепи. Дорожки фанаты радиодела увлеченно рисовали на меди лаком или краской, а потом травили плату, окунув на пару часов в раствор хлорного железа. В эру микропроцессоров ничего принципиально не изменилось: роль платы выполняет пластинка монокристаллического кремния, а вместо хлорного железа для травления на производстве используют как раз те самые электронные газы. Поменялся только масштаб. Современный микропроцессор — это несколько десятков слоев монокристаллического кремния или его оксида площадью в считанные квадратные миллиметры, а электропроводящие дорожки имеют толщину в несколько атомов.

Столь тонкое травление уже не под силу растворам — только «умному» газу.

С точки зрения технологии электронные газы — настоящий хайтек. Цикл по производству гексафторбутадиена занимает на пермской площадке почти три недели и состоит из семи этапов. Это цепочка химических реакций, частью довольно токсичных и взрывоопасных, с последующей ректификацией (очисткой от побочных продуктов реакции). При этом необходимо добиться чистоты газа на «четыре с половиной девятки» (99,995%); малейшее отклонение в параметрах всегда означает только брак — прожженные кремниевые пластинки на производстве или избыточную толщину слоя на микросхемах — либо, что еще хуже, из-за примесей образуются токопроводящие дорожки там, где их не должно быть.

На выходе у ПХК — товарные баллоны с газом, который продается на экспорт по цене около \$400 за килограмм. Природный газ, который «Газпром» гонит по трубам в Европу, обходится покупателям ровно в тысячу раз дешевле, если пересчитать с кубометров на килограммы. Жаль только, что электронный газ не требуется промышленным потребителям в таких же объемах, что и природный.



ЖИЗНЬ НА ОСТРИЕ ХАЙТЕКА ПОЛНА ПРЕВРАТНОСТЕЙ. «В ЛЮБОЙ МОМЕНТ У НАС МОЖЕТ ЧТО-ТО НЕ ПОЛУЧИТЬСЯ, МОГУТ ПОЯВИТЬСЯ КОНКУРЕНТЫ С БОЛЕЕ НИЗКИМИ ЦЕНАМИ, — ГОВОРIT ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПЕРМСКОЙ ХИМИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ АЛЕКСЕЙ НЕСТЕРОВ. — НО НЕ РИСКОВАТЬ МЫ НЕ МОЖЕМ. НАМ ПОСТОЯННО НУЖНО ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ, ИНАЧЕ ОКАЖЕМСЯ В ХВОСТЕ»



«Травильных газов в мире разрабатывается немало, — рассказывает генеральный директор ПХК Алексей Нестеров. — Но в серию идут считанные единицы — только недорогие, экологичные и технологичные, то есть удобные в применении». Разработать и начать производить такой газ и посчастливилось пермской компании чуть более десяти лет назад, после чего ПХК встроилась со своим передовым продуктом в глобальную цепочку создания добавленной стоимости одной из самых передовых индустрий — микроэлектронной. Как это получилось?

ЧИСТАЯ ХИМИЯ

Пермская химическая компания — прямая наследница старого советского завода со славной историей и сложной постперестроечной судьбой, которая не раз ставила предприятие на грань закрытия, а однажды все-таки довела до банкротства. В начале 2000-х площадку приобрели акционеры холдинга «Биопроцесс» с целью диверсификации бизнеса. Предприятие на тот момент уже ничего не производило, но имело компетенции в производстве галогеносодержащих продуктов, в основном на основе брома и йода. Однако было очевидно: чтобы по-настоящему встать на ноги, ему нужно нащупать правильную нишу. Помог случай: на собственников

вышла японская компания, искавшая в России промышленную площадку и партнера, который разделит бы все риски запуска нового производства. Японцы имели «сырую» методику синтеза нового перспективного электронного газа, которой готовы были поделиться (в дальнейшем разработка собственных методов синтеза стала отдельным направлением бизнеса ПХК), необходимые компетенции в сфере организации химического производства и выходы на промышленных потребителей такого рода продукции. Риск же заключался в том, что новый газ мог элементарно на рынке «не пойти». Ведь новые электронные газы разрабатываются для каждого поколения микросхем. Производители микрочипов настраивают под них свои технологии и оборудование, поэтому выбор газа для работы принципиально важен для них. Так что запуск производства нового технического газа превращается в чистой воды венчур.

ПХК в 2004 году рискнула. И не прогадала, став в итоге одним из двух поставщиков «драгоценного» газа в мире, на который сделали ставку крупные производители микроэлектроники. В то время один килограмм газа стоил тысячу долларов. Однако в первый год потребность в нем была невелика — всего-навсего около сотни килограммов в месяц.

Сейчас, когда газ с аналогичными характеристиками в мире производят уже около пяти компаний, цена снизилась до \$400 за килограмм, однако и спрос вырос в несколько десятков раз. «Понадобилось время, прежде чем производители микроэлектроники смогли реконструировать старые и построить новые травильные камеры под новый газ, после чего объемы потребления резко подскочили», — объясняет Алексей Нестеров.

Основным заказчиком пермской компании по-прежнему остается японский партнер, который поставляет российский газ для Toshiba, Samsung и других предприятий в Азиатско-Тихоокеанском регионе; часть объемов экспортируется в Северную Америку и Западную Европу. Сейчас российский газ используется прежде всего для производства чипов памяти по технологии 15 нанометров для мобильных устройств последнего поколения — шестого «Айфона» и новых моделей «Самсунга». «У нас джентльменское соглашение об эксклюзивных поставках в Японию, — говорит Нестеров. — Оно может прекратиться в тот самый момент, когда основной заказчик не сможет выкупать весь объем».

А как обстоят дела с российским рынком? Ему электронного газа требуется совсем немного — в виду слабой развитости микроэлектронной промышленности. Сегодня ПХК производит несколько тысяч килограммов электронных газов в месяц, а потребности отечественного рынка, по оценкам компании, до недавнего времени не превышали десяти килограммов в год — и только сейчас возросли до нескольких десятков килограммов в месяц. Зато наша страна может быть выгодным поставщиком наукоемкой химической продукции. «У России уникальное положение, — говорит Елена Касимова, директор по стратегии и инвестициям управляющей компании «Биопроект Кэпитал Партнерс» (акционер ПХК, вложивший в нее более 350 млн рублей). — С одной стороны, есть Европа со сверхдорогой и защищенной всеми патентами продукцией, с другой — азиатские рынки, которые специализируются на массовом производстве, гораздо более дешевом за счет климатических условий и избытка рабочей силы. А между этими полюсами существует ниша, в которой может найти свои преимущества Россия как страна с большим человеческим капиталом и прекрасной научной базой. Мы способны выпускать высокотехнологичную продукцию, которая будет более конкурентоспособна, чем североамериканская или европейская. Тонкая химия — это как раз та самая ниша, которую могут занять наши компании».

ГАЗ И ПРОТИВОГАЗ

Был момент, когда излишняя уверенность в своих рыночных позициях сыграла с пермской компанией злую шутку. Во время мирового финансового кризиса 2008–2009 годов производители микрочипов сбавили обороты, а параллельно на рынок вышли новые производители электронных газов, сбивая цены на продукцию. И в ПХК вдруг с удивлением обнаружили, что и выпуск электронных газов может быть убыточным направлением. Тогда Алексея Нестерова и поставили во главе компании — в роли антикризисного управляющего. По его словам, тогдашние проблемы ПХК заключались в основном в том, что компания делала ставку только на электронный газ, продажи которого составляли 90% ее доходов, а также развивалась, исходя из представления, что ее продукция всегда будет продаваться дорого. К падению цен она просто оказалась

не готова. «Это ошибка многих управляющих, — рассуждает Нестеров. — За время, пока дела идут в гору, они перестают обращать внимание на рынок. Между тем подъем рынка всегда нужно использовать для того, чтобы обеспечить условия для развития в менее благоприятной ситуации: улучшать производство, делать его более эффективным, укрупняться и в результате снижать себестоимость».

На ПХК антикризисный план действий начался с того, что стали избавляться от всех непроизводственных затрат, которых, как это часто бывает, оказалось множество. Параллельно управляющий занялся поиском новых клиентов. «Мы стали брать за все, — вспоминает гендиректор ПХК. — Даже если заказ не приносил прибыли, а лишь покрывал стоимость материалов, зарплаты и налоги. В те годы удалось найти заказы в Англии, Франции и Германии, а также наладить производство несложных химических веществ для нескольких российских компаний». Пытаясь удержаться на плаву, Нестеров одновременно искал новые ниши, позволяющие в конечном итоге уйти от монопродукта. Для этого ПХК сконцентрировалась на продукции в области тонкой химии и стала наращивать объем выпуска для фармацевтических компаний, которым для синтеза лекарственных препаратов требуются специальные соединения — интермедиаты (промежуточные вещества, которые необходимы для реакции, но не входят в состав конечного продукта), освоила выпуск еще двух новых электронных газов, нашла потребителей среди производителей средств защиты растений и даже в алмазодобывающей промышленности. Кроме того, появились заказчики из авиакосмической индустрии и ВПК. Как объясняют эксперты, каждый из этих рынков является очень перспективным, к тому же такая диверсификация обеспечивает ПХК большой запас прочности. Как раз накануне кризиса в компанию и вошел инвестор. Причем на мировой кризис, затронувший рынок микроэлектроники, пришлось начало инвестиционного цикла. «Кризис, у компании заканчиваются деньги, уменьшается объем заказов... — вспоминает Елена Касимова из «Биопроект Кэпитал Партнерс». — В какой-то момент у нас даже начали опускаться руки. Однако компания не только сумела его пройти и выжила, но за это время смогла еще и расширить линейку продукции. Мало какой венчурный стартап может похвастаться среднегодовыми темпами роста в 60–70%».

Кризис для предприятия закончился к концу 2011 года, когда компания начала приближаться к точке безубыточности, а три года назад она уже показывала небольшой «плюс». Теперь портфель заказов ПХК таков, что электронные газы приносят лишь около половины доходов, 35% приходится на фармацевтику. «Любой кризис — это всегда возможность, — говорит Алексей Нестеров. — В такие моменты перед менеджментом встает альтернатива — либо умереть, либо найти что-то новое, что позволит вывести компанию из штопора».

Изначально Нестеров планировал остаться в ПХК ненадолго — однако неожиданно для себя задержался. Бизнес сложный, но очень интересный: с тех пор он ездит по миру и устанавливает «химические связи» с новыми заказчиками. Среди перспективных рынков — Индия, где бурно развивается микроэлектроника и фармацевтика. Следом может быть Китай, который пока электронных газов потребляет не много. Там же, в КНР, как опасается Нестеров, со временем могут появиться новые сильные конкуренты. «Чрезвычайно

эффективная страна, — говорит он. — С китайцами сложно конкурировать, когда они решают прийти на новый рынок. В первую очередь потому, что государство там очень сильно поддерживает инновационный бизнес субсидиями и льготами, особенно если речь идет об экспортоориентированных компаниях. Китайцы умеют работать быстро и качественно, а господдержка позволяет им демпинговать, вытесняя конкурентов с рынка.

Санкции Запада в отношении России повлияли на бизнес ПХК, хотя пермское предприятие, разумеется, не фигурирует ни в каких санкционных списках. Несмотря на успешные переговоры в прошлом году, две крупные западные компании отказались подписывать контракт. Никакой политики — только бизнес: зарубежным партнерам нужна определенность и полная уверенность в стабильности поставок; их пугает даже призрачная угроза усиления санкций, ведь процесс включения нового сырья в цепочку изготовления продукта требует слишком много времени и затрат, чтобы рисковать.

ЧУВСТВО РИСКА

Бизнес своей компании Алексей Нестеров описывает как постоянное пребывание в зоне риска: «В любой момент у нас может что-то не получиться, могут также появиться конкуренты с более низкими ценами. Но не рисковать мы не можем. Нам постоянно нужно делать что-то новое, иначе окажемся в хвосте».

В прошлом году ПХК вложила 60 млн рублей в оборудование под контракт с производителем фармацевтики, который планирует наладить в России производство ряда дженериков. Как раз сейчас проект находится на самом сложном и ответственном этапе: отработанную в лаборатории технологию пытаются превратить в промышленную. «Переход от колбочек к крупным реакторам — это всегда трудно и занимает много времени, — объясняет Нестеров. — Научиться делать не грамм, а хотя бы килограмм соединения с сохранением всех параметров — это уже очень сложно, не говоря о реакторах объемом в 100–200 литров». В этом году ПХК рассчитывает инвестировать еще 200 млн рублей в оборудование, предназначенное для фармацевтики. Новые «ингредиенты» планируется продавать американским, индийским и европейским компаниям, которые подтвердили свою заинтересованность в пермской продукции, необходимой им для производства лекарств нового поколения — антибиотиков, противовирусных средств и лекарства против рака. Впрочем, инвестиционную активность своей компании Алексей Нестеров в текущей ситуации признает несколько «аномальной» — на фоне ситуации в российской промышленности в целом. «Среда для развития бизнеса в стране крайне некомфортна, — говорит Алексей. — А когда у бизнеса нет уверенности в будущем, он решает «затаиться». В производстве это означает одно: компании перестают вкладывать в модернизацию основных средств, предпочитая скорее исключить из продуктовой линейки какую-то продукцию в случае износа оборудования, чем инвестировать в покупку нового». Что же до Пермской химической компании, то рисковать ей приходится поневоле: жизнь на острие хайтека требует выдумки и инвестиций в основные фонды и разработки. На R&D в ПХК регулярно закладывается в бюджет несколько десятков миллионов рублей в год. Срок жизни каждого инновационного продукта ограничен; чтобы сохранить свои позиции на рынке, необходимо постоянно рас-

ГАЗЫ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ

\$0,4 ЗА КГ

СТОИМОСТЬ ПРИРОДНОГО ГАЗА (В ПЕРЕСЧЕТЕ С ТЫС. КУБ. МЕТРОВ НА КИЛОГРАММЫ ПО СРЕДНЕЙ ЦЕНЕ ЭКСПОРТНЫХ ПОСТАВОК «ГАЗПРОМА» В ДАЛЬНЕЕ ЗАРУБЕЖЬЕ В 2013 ГОДУ)

≈\$400 ЗА КГ

СТОИМОСТЬ ЭЛЕКТРОННОГО ГАЗА НА МИРОВОМ РЫНКЕ

ширять продуктовую линейку. В номенклатуре ПХК каждый год появляются несколько новых продуктов, и до демонстрации их заказчику компания должна отработать 10–15 модификаций. С фармацевтическими компаниями ПХК работает напрямую, а вот с производителями микроэлектроники — пока через партнера. Как объясняет Александр Локтионов, председатель экспертного совета LOGA Group, этот рынок давно устоялся, основными игроками являются крупные компании — производители «электронных газов», которые жестко между собой конкурируют. «Фактически это олигопольный рынок, — объясняет эксперт. — Чтобы войти на него, нужно вложить сотни миллионов долларов. Высокий чек объясняется сложившейся бизнес-моделью на рынке. Его лидеры поставляют определенные наборы газов, позволяющие обеспечить полный производственный цикл. Новые газы постоянно разрабатываются и сертифицируются. Потребителям важны такие факторы, как комплексная поставка и сертификация, которые позволяют без лишних издержек поддерживать гарантийное обслуживание дорогостоящего оборудования». Однако в последнее время тренд меняется в пользу новых перспективных игроков. По словам Алексея Нестерова, еще пару лет назад небольшой производитель электронных газов как самостоятельный игрок не рассматривался. А сегодня даже крупные корпорации, производящие микроэлектронику, для того чтобы уйти от диктата традиционных поставщиков, начинают смотреть в сторону небольших, локальных производителей. И не исключено, что в скором времени на этом рынке марка «Пермская химическая компания» будет известна не только в узком кругу газовых оптовиков. Причем, в отличие от крупных производителей, у небольшой компании намного больше места для маневра — хотя бы в силу ее компактности. Здесь на руку пермскому предприятию играет то, что этот рынок и не требует «химикатов» в особо крупных размерах. Здесь главное — уметь заглядывать вперед и разрабатывать продукты, которые могут оказаться востребованными на следующем витке развития микроэлектроники.

БЖ

БОЛЬШАЯ НАВИГАЦИЯ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

В авиапром «Лазекс» попал еще лет двадцать назад, что называется, с черного хода. Система ни тогда, ни сейчас особо не доверяла чужакам и разработчикам со стороны, однако компании все равно удалось «подключить» свои приборы к разъемам российских самолетов — благодаря цепочке случайностей. Впрочем, были и предпосылки повесомее — общий упадок российского авиастроения в то время (включая производство авионики), позволивший небольшой команде энтузиастов предложить разработку такого уровня, который на тот момент был недостижим для бывших советских отраслевых НПО.

МЕЧТЫ И МАЧТЫ

Начинал свой путь «Лазекс» в начале 1990-х годов со вполне земных вещей. Компанию учредили выходцы из МФТИ, чтобы попробовать как-то зарабатывать на своих знаниях в области лазерной физики. Советские технологии были тогда на высоте, вспоминает Алексей Фомичев, оставалось только находить идеи для их коммерческого применения в приборостроении. Первый прибор, который сделали в компании в кооперации с коллегами из МФТИ, был предназначен для научных целей — спектроскопических исследований. Участники команды в то время активно разъезжали по различным международным научным конференциям — и заодно занимались «академическим маркетингом». Так что несколько «спектрометров» удалось продать в европейские университеты. Однако прожить на таких разовых заказах было нельзя; стали искать новые ниши и заказчиков. Следующую разработку компания сделала для МВД: портативное устройство, гордо названное в честь компании «Лазексом», позволяло люминесцентным способом снимать с предметов отпечатки пальцев, включая даже те, что были оставлены лет 5–7 назад. Западные аналоги существовали, но представляли собой массивные стационарные конструкции. МВД для своих целей закупило таких приборов

В России не встретишь частника в таком серьезном деле, как производство бортовой радиоэлектроники для гражданской авиации. Пожалуй, единственное исключение — Алексей Фомичев, основатель небольшой технологической компании «Лазекс» из Долгопрудного. Ее системы навигации сейчас устанавливаются на семи типах отечественных самолетов.

с полсотни, еще немного взяли заказчики из США — и на этом рынок практически полностью исчерпался. Поступали заказы на разработку лазерных навигационных приборов от российской оборонки, но и здесь ручеек был очень тонким и прерывистым, так что команда «Лазекса» не роскошествовала: могли позволить себе заниматься любимым делом — и довольно.

Дверца в авиапром, как ни странно, приоткрылась из-за неприятного происшествия во время международной регаты в Эгейском море в 1990 году. Как и многие выходцы из МФТИ, Алексей Фомичев серьезно увлекался яхтенным спортом. (Не все знают, но у физтеха старинные мореходные традиции — благо Клязьминское водохранилище под боком; бывали времена, когда флот яхт-клуба МФТИ насчитывал до сотни яхт разных классов.) Но в тот раз удача отвернулась от российского экипажа: сломалась мачта. Вернуть яхту домой удалось. Деньги собрали, новую мачту за границей купили. Но переправить в Россию столь крупногабаритный груз оказалось целой проблемой.

Тогда Алексей Фомичев и решил воспользоваться связями и обратиться к своему хорошему знакомому — главному штурману «Аэрофлота». Тот пообещал помочь переправить мачту на грузовом Ил-76, но с условием — если физики-лазерщики пообещают заняться разработкой для самолетов «Аэрофлота» современной системы навигации. Когда Фомичев попал в ка-



НА РЫНКЕ АВИАЦИОННЫХ НАВИГАЦИОННЫХ СИСТЕМ «ЛАЗЕКС» АЛЕКСЕЯ ФОМИЧЕВА КОНКУРИРУЕТ С КРУПНЫМИ АМЕРИКАНСКИМИ КОНЦЕРНАМИ LITTON И HONEYWELL



бину «грузовика», он сразу понял причины такой странной сделки. «Представляете, грузовые самолеты в то время продолжали использовать механические навигационные приборы! — говорит основатель «Лазекса». — Межремонтный пробег этих приборов составлял всего сто часов, что крайне мало для авиации. А погрешности были столь велики, что штурманы для перепроверки их показаний возили с собой секстант — прибор позапрошлого века¹, который, вообще говоря, было принято использовать в море. С его помощью штурман определял высоту светила, по ней — свою широту, затем смотрел на часы и высчитывал долготу». Для отрядов, которые летали за границу, цена погрешности в навигации обходилась очень дорого: во время полета нужно было держаться в пределах воздушного коридора шириной 10–20 миль, и если штурман ошибался в вычислениях и самолет вылетал за пределы коридора, то авиакомпания получала большие штрафы.

Между тем лазерные навигационные системы в те годы в мировой авиации уже начинали применяться, хотя и являлись слишком дорогими. Лидерами по производству таких

систем были и остаются две крупные американские корпорации — Honeywell и Litton Industries.

В те шальные времена многие вопросы решались гораздо проще и быстрее, чем сейчас. Физики хотели получить свою мачту для яхты, а им в придачу дали мечту: предложили разработать продукт мирового уровня, да еще выделили на научные исследования и разработки (НИР) довольно внушительную сумму — 3 млн рублей (впрочем, эти деньги быстро обесценились из-за инфляции — всего-то и успели, что купить для компании ксерокс).

ВСТАТЬ НА КРЫЛО

За новую задачу команда «Лазекса» взялась с воодушевлением. Причем сразу же запретила себе копировать технические решения конкурентов: когда копируешь — заведомо обрекаешь себя на роль отстающего, поясняет свой подход Алексей Фомичев. «Нам продемонстрировали более совершенный аналог российской механической системы — американский прибор, — говорит основатель «Лазекса». — Это был «гроб» весом более 20 кг. Мы поняли, что точно сумеем сделать что-то менее габаритное». Но тут все закрутилось в еще более бешеном темпе. Вскоре контроль над руководством в «Аэрофлоте» получил Борис Березовский, и он сразу обозначил такую

1 Секстант был изобретен в 1730 году.

позицию: национальному перевозчику НИРы не нужны, ему нужны готовые приборы; покупать нужно на конкурентных условиях — либо у Litton, либо у своих. «Сразу же после этого — бац! — и с нами заключили контракт на ОКР с поставкой десяти уже портативных систем, — вспоминает Фомичев. — И мы принялись работать фактически в режиме нон-стоп, быстро-быстро!»

Опыт сотрудничества с оборонкой и ракетчиками пригодился, но его было недостаточно: в авиации все сложнее. «Мы хоть и делали лазерные гироскопы для ракет, — говорит предприниматель, — но там приборы были «грубее». Они не рассчитывались на длительное использование, максимум на 100 часов лета, — ведь ракета живет всего несколько десятков минут. Поэтому для авиации такие подходы не годились».

В процессе работы над системой появлялись новые технические возможности, которыми команда не преминула воспользоваться. В частности, добавили модуль GPS-ГЛОНАСС, когда эти системы глобального позиционирования были развернуты и открыты для использования в гражданских целях (после 1995 года). Так что здесь российская компания ничуть не отставала от конкурентов. «Кстати, ГЛОНАСС в авиации американцы не применяют до сих пор — принципиально, чтобы не добавлять российской глобальной системе конкурентных преимуществ, — говорит Алексей Фомичев. — Зато наши приборы работают сразу с двумя спутниковыми системами. Надо сказать, что обе безупречны, в некоторых географических точках работают с перерывами, которые могут достигать 40 минут. Однако, используя обе системы, мы можем компенсировать возникающие провалы».

Свою лазерную навигационную систему «Лазексу» удалось разработать за три года, однако внедрить ее в эксплуатацию оказалось не так-то просто. Как вспоминает Алексей, еще на защите эскизного проекта собралось около сотни человек — из МАПа, МЭПа, ФСБ и других организаций. «Дело было новое, и все очень сильно сомневались, можно ли нам это поручить», — объясняет он. Несмотря на большие планы, «Аэрофлот» платил нерегулярно, притом что затрат у компании было немало — от организации высокотехнологичного производства на арендованных площадях до оборудования в лаборатории и содержания двух групп математиков. Чтобы получить ресурсы, необходимые для ускорения работ, физикам пришлось обратиться к Российскому фонду технологического развития, который выдал «Лазексу» кредит под небольшой процент (расплачиваться приходится до сих пор). Пока «Лазекс» разрабатывал свои системы, «Аэрофлот» для своих пассажирских лайнеров все-таки стал закупать продукцию американских конкурентов. А систему «Лазекса», построенную к 1997 году, начал устанавливать на грузовые самолеты Ил-76. Вскоре после контракта с национальным перевозчиком приборы «Лазекса» встали на самолеты-амфибии Бе-200, закупленные МЧС, а затем и на «грузовики» авиакомпания «Волга-Днепр», специализирующейся на грузовых перевозках. Однако «звездный» час для «Лазекса» наступил, когда его системами стали комплектовать самолеты, предназначенные для экспорта. В 2005 году «Авиационный комплекс им. Ильюшина» начал выполнять заказ кубинской авиакомпании Cubana, однако выяснилось, что авионику, произведенную в США, ставить на самолеты нельзя, поскольку Куба — под американскими санкциями. «Обратились к нам как разработчику прибора, который уже стоял на илюшинских

машинах «Аэрофлота», — говорит Фомичев. — Таким образом нам удалось попасть на семь новых машин — Ил-96 и Ту-204. По типу и весу наша система как раз заменила американскую Litton-101. Эти самолеты летают до сих пор: как раз недавно на одном из них прилетал в Москву Рауль Кастро. А в свое время этими самолетами активно пользовался бывший президент Венесуэлы Уго Чавес: как яростный противник США, от американских навигационных систем он все время ожидал подвоха, опасаясь за свою жизнь».

В ВОЗДУШНОМ КОРИДОРЕ

Сегодня под санкциями уже Россия. Между тем Алексей Фомичев пока не наблюдает роста интереса к отечественным навигационным системам. «Сейчас строят два самолета для первых лиц государства, — говорит он. — Насколько мне известно, американцы навигацию поставлять отказались. Самолет как раз «наш»: на Ил-96 наши системы летают уже девять лет. Однако ставить нас, судя по всему, опасаются. Думаю, потому что наша компания частная».

Для Объединенной авиастроительной корпорации, в которую входит более 30 предприятий отрасли, программа импортозамещения — больной вопрос. Многие эксперты до сих пор связывают возрождение российской авиации именно с международным разделением труда, позволяющим брать с рынка лучшее за меньшую цену. Как объясняет Владимир Каргопольцев, директор научно-технического центра ОАК, довольно длительное время российские авиастроители ориентировались на международную кооперацию.

— Западные санкции остро поставили вопрос с комплектующими иностранного производства, — говорит он. — В принципе, интеллектуальный потенциал страны позволяет решить проблему импортозамещения за счет российских разработок, хотя для замены некоторых технологий и потребуется время. К тому же мы не всегда сами понимаем, что имеем: ни в стране в целом, ни в отрасли нет доступной единой базы данных, построенной на современных методах обработки информации, в том числе с привлечением технологий искусственного интеллекта. Эта база должна оперативно давать комплексный ответ о состоянии разработок в интересующей области на всех этапах их создания с использованием методологий оценки уровня зрелости технологий, включая оценку готовности производства.

Пока же, считает Каргопольцев, появление разработок в поле зрения заказчиков во многом становится возможным благодаря «счастливому случаю», как это и получилось с «Лазексом».

По словам генерального директора «ОАК — Центр комплексов» Виктора Полякова, сегодня на самолетах, выпущенных Объединенной авиастроительной корпорацией, установлены навигационные системы как отечественного, так и зарубежного производства: на экспортные боевые Су-30 МКИ и гражданские лайнеры SSJ 100 устанавливаются импортные системы (таковы требования заказчиков); на ряде самолетов более ранних версий стоят отечественные. «В России производством навигационных систем занимается три-четыре компании, — говорит Виктор Поляков. — У них есть ряд преимуществ, например, сильная математика. Мы вместе работаем над повышением конкурентоспособности систем».

С наукой в российском приборостроении все в порядке, считают многие отраслевые эксперты, зато слабым местом может быть техническая реализация. «В автономном режиме американские системы работают лучше, — размышляет осно-

ватель «Лазекса». — Зато эти системы не рассчитаны на сброс в спутниковой связи. Обычно самолеты, если случается провал в приеме спутникового сигнала, переходят на инерциальный режим либо обходят глухие области, а это — десятки километров. У нас на этот случай разработан субинтегрированный режим, который позволяет самолету ориентироваться в пространстве по одному-двум спутникам. В подобных случаях наша погрешность не превышает 200 метров».

Система «Лазекса» дешевле американской. Еще во времена кубинского контракта заказчик, купив российскую систему, смог сэкономить примерно \$40 тыс. на каждой установленной системе. Сейчас, с поправкой на курс доллара, приборы компании почти в два раза дешевле, чем у конкурентов. Однако в целом российские производители комплектующих далеко не всегда способны выигрывать в цене и качестве — прежде всего в силу малой серийности. Проблема в том, что отечественные поставщики ориентированы на крошечный внутренний рынок. Как объясняет партнер компании SPG Артем Малков, чтобы добиться снижения издержек, ориентироваться на экспорт должны не только «финалисты» (производители авиатехники), но и поставщики комплектующих. «За счет внутреннего рынка получить эффект масштаба невозможно, — объясняет эксперт. — Если посмотреть на США, только одна компания Boeing выпускает около 600 самолетов в год, притом что объем всего российского рынка — не более 150–200 воздушных судов».

Недостаточную активность российских комплектаторов на международном поприще эксперты связывают прежде всего с пассивностью самих производителей. По мнению же Фомичева, продукция двойного назначения регулируется не только рыночными механизмами. В 2000 году компания «Лазекс» получила свидетельство АР МАК², что формально открывало ей возможность работать на экспорт. И даже нашелся партнер в Бельгии, который заказал разработку навигационной системы для ракет-носителей, выводящих на орбиту небольшие спутники. Сотрудничество шло полным ходом, однако вдруг по инициативе бельгийцев проект пришлось приостановить. «Оказывается, им намекнули, что такие дела с русскими вести не стоит, — говорит основатель «Лазекса». — Это американский рынок сбыта».

За все время компании удалось продать около 200 навигационных систем. В хороший год «Лазекс» получает заказы на 10–15 приборов, хотя производственные мощности позволяют выпускать в два с лишним раза больше. Удача, когда получается «встать» на новый тип самолета. От компании в этом случае требуется доработка системы за счет собственных средств (около \$300 тыс.), однако это хорошая инвестиция, поскольку означает, что, скорее всего, в дальнейшем все самолеты этого типа будут оборудованы твоим прибором. Для авиастроителей крайне невыгодно менять поставщиков, ведь любая замена требует заново «облетывать» самолет. На поставке все не заканчивается: в дальнейшем поставщик обслуживает приборы по гарантии, вносит улучшения, вправляет системе «мозги», а также постоянно разрабатывает новые модификации, чтобы не отстать от своих более именитых конкурентов. «Сейчас наши

системы весят столько, сколько Litton — около 11 кг, — говорит Алексей Фомичев. — Однако недавно эта компания заявила о планах разработать систему весом в 6–8 кг. И мы тоже приступили к подготовке системы с такими параметрами. Каждый новый заказ предъявляет к системам более современные требования, и мы должны им соответствовать».

Как объясняет Алексей, для того чтобы оставаться на плаву, зарабатывать, а также отдавать свой старый кредит, приходится рассматривать любые бизнес-возможности. В последнее время компания стала всерьез интересоваться беспилотными летательными аппаратами. «Очень перспективно, — констатирует Фомичев. — Особенно если речь идет о большом беспилотнике. Ведь это серьезное дело — заставить его вернуться обратно на место старта или приземлиться в не приспособленных для этого условиях. Даже в большой авиации нет таких проблем, поскольку, помимо пилотов, за самолет отвечает штат диспетчеров». Кроме этого, существует множество рынков, где лазерные навигационные системы еще не прижились. По словам Алексея Фомичева, старые механические приборы навигации до сих пор используют и в военной наземной технике, и в морских перевозках. Так что работы в области лазерных систем — непочатый край.

БЖ

www.QuickDoc.RU
онлайн конструктор договоров

СОЗДАЙ
СВОЙ ИДЕАЛЬНЫЙ
ДОГОВОР!

ДО 1 АВГУСТА
СКИДКА
50%
для читателей
Бизнес-журнала
по промокоду: JUNEBJ
на quickdoc.ru/promo-bj

Реклама

2 АР МАК — *Авиационный регистр Межгосударственного авиационного комитета. АР МАК согласует проведение изменений в конструкции воздушных судов, соответствие изменений авиационным нормам, правилам и требованиям.*

ОККУПАЦИЯ И СОПРОТИВЛЕНИЕ

Быть всемирной бензоколонкой — участь для страны незавидная. Каково бы ни было отношение к Советскому Союзу, тогда наше государство имело очевидные конкурентные преимущества в области высоких технологий и умело ими пользовалось. Мы экспортировали телевизоры в Латинскую Америку. На наших микросхемах работали калькуляторы во многих странах мира. Мы были пионерами промышленных биотехнологий. С тех времен сохранились навыки, научные заделы, коллективы, даже неплохие позиции в отдельных отраслях, — например, в оборонной. Но мы разучились производить то, что пользуется массовым спросом.

Биотехнологии в этом смысле — наиболее гибкий инструмент возвращения технологического лидерства. Чтобы создать новое производство в нефтехимии, нужно потратить миллиард, а в биотехнологиях — только сто миллионов. Причем возможностей намного больше: вся нефтехимия базируется на четырех исходных молекулах, а в биотехнологиях их 25 — то есть вариативность продуктов с самыми разными свойствами намного шире. Да, выпускать вы будете не сотни миллионов тонн продукции, а десятки тысяч. Но на первых порах больше и не требуется.

Однако в нынешней ситуации российский бизнес и наука не испытывают друг к другу взаимного

Многие российские отрасли сегодня пребывают в состоянии, которое в пору назвать «технологической оккупацией». Десятки лет ни бизнес, ни государство не вкладывались в развитие новых технологий, предпочитая покупать готовые решения за рубежом. А технологическая зависимость от импорта куда опаснее товарной.

интереса. У компаний нет внутренней потребности в инновациях, у ученых — комплектных технологий, которые они могли бы предложить рынку. Типичная ситуация: в биотехнологический институт обращается некая промышленная группа, которая собирается построить завод по производству аминокислот в России. Логично, что заказчику нужна не одна-две разработки, а полная технология. Ученые только разводят руками: «Вы двадцать лет не вкладывали в науку и никак не взаимодействовали с нами — откуда у нас взяться полной технологии?» И промышленная группа уходит — опять-таки покупать комплектное и отработанное технологическое решение в США или Китае. Не слишком сообразительные предприниматели покупают нечто дешевое и устаревшее, которое в наших условиях толком не работает. Сообразительные — что-нибудь поновее, причем сразу с «мозгами» — специалистами, которые помогают адаптировать технологию для России. Но к судьбе российской науки это уже не имеет никакого отношения.

Постоянно приходится слышать о случаях, когда российские аграрии закупают за рубежом элитные породы



**ВЛАДИМИР
ПОПОВ**

доктор химических наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор Института биохимии им. А. Н. Баха РАН, координатор Технологической платформы «БиоТех2030»

BUYBRAND

EXPO

XIII МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА ФРАНШИЗ

МОСКВА
ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»
22-24 СЕНТЯБРЯ 2015

BRANDS in
the CITY



12+

Реклама

Международная выставка франшиз BUYBRAND Expo входит в ТОП-5 мировых событий в сфере франчайзинга. На выставке представлено более 200 франшиз из разных стран мира. Выставку посещают свыше 5000 российских и зарубежных предпринимателей.

WWW.BUYBRANDEXPO.COM

Организатор

EMTG

Стратегический партнер



РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА

Под патронатом



При поддержке

ОПОРА РОССИИ

Информационные партнеры

БИЗНЕС



PROfashion

franch!

MODERN magazin

shoes report

скота, а животные через полгода погибают. Почему? Потому что Россия — не Голландия, и даже зоотехнология требует адаптации.

Ситуацию лучше всего описывать в военных терминах: у нас нет единого фронта технологических инноваций — мы этот фронт давно сдали. А как известно, страна, которая не хочет кормить свою армию (пусть и технологическую), будет кормить вражескую. Вот мы и получили «технологическую оккупацию».

В высокой зависимости от импорта нет ничего хорошего. Но и особенно плохого тоже не было бы, если бы речь шла о маленькой стране, встроенной в глобальные цепочки разделения труда и создания добавочной стоимости. В Малайзии, к примеру, где едва ли не основной ресурс экономики — кокосовая и масличная пальмы, высока доля обрабатывающего производства, действует развернутая биотехнологическая программа. Из пальм тут получают всё: масло, древесину, сырье для фармацевтических и пищевых производств, биополимеров.

Ситуацию лучше всего описывать в военных терминах: у нас нет единого фронта технологических инноваций — мы этот фронт давно сдали. А как известно, страна, которая не хочет кормить свою армию (пусть и технологическую), будет кормить вражескую

В России совершенно иные исходные условия: страна у нас слишком большая и разнородная в плане обеспеченности ресурсами от региона к региону. Россия принципиально не хочет — и не должна! — зависеть от кого-либо в ключевых для жизнеобеспечения отраслях. Нам необходимо иметь стратегическую безопасность — прежде всего продовольственную и лекарственную. Сильная страна должна сама себя кормить и лечить. Когда все субстанции антибиотиков закупаются за рубежом — это неправильно. Когда страна не производит собственных ингредиентов кормов для животных, на которых базируется все современное животноводство, — это угроза ее безопасности.

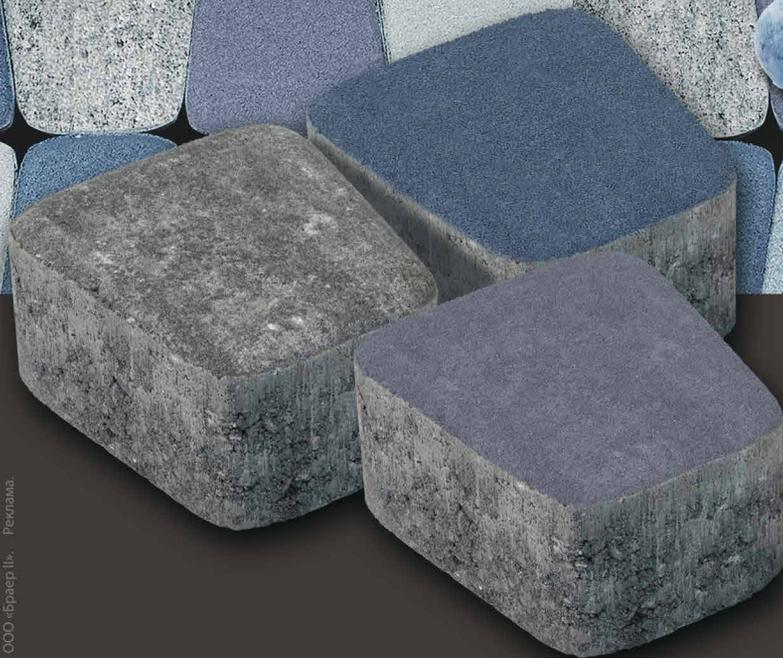
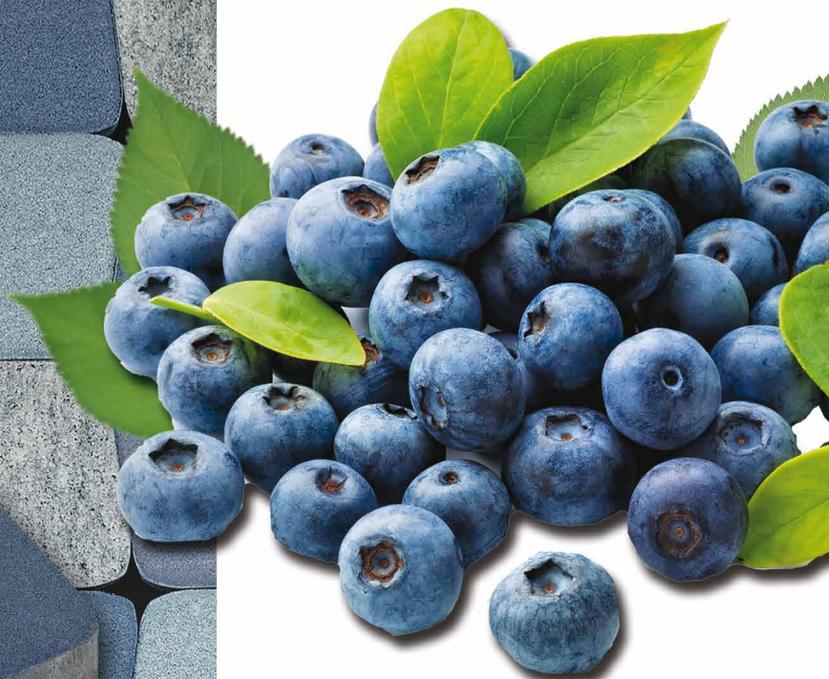
Примеров такой опасной технологической зависимости не счесть. Часть подготовки самолета к полету — обработка его жидкостью от обледенения, которая на 98% импортируется. Потребность в ней — всего 300 тыс. тонн в год, однако если вдруг ее ввоз прекратится, авиация в стране встанет. Вся нефтехимия работает на катализаторах; на каждый завод стоимостью в миллиард рублей нужен ежемесячный запас катализатора стоимостью в \$50 тыс. 95% этого продукта закупается за рубежом, а без него нефтехимический сектор долго не протянет. Бытовая микроэлектроника, приборостроение, медицинское оборудование... Список того, в чем мы критически зависим от импорта, можно продолжать долго.

Как устранить эту зависимость? Единственный ныне здравствующий российский нобелевский лауреат академик Жорес Алферов справедливо говорит, что наши основные проблемы — от невостребованности научных разработок реальным сектором экономики. Это абсолютно правильно: пока не появится спрос со стороны промышленности, мы будем висеть в пустоте, у нас не будет точек опоры. В СССР существовала стройная система связи академической науки с научными институтами и производственными предприятиями. Не нужно изобретать велосипед: в России должен быть специальный государственный орган, который занимался бы только наукой и вопросами научно-технического прогресса. Раньше роль такого органа играл Государственный комитет по науке и технике. Чем быстрее государство воссоздаст аналогичную структуру, придаст ей те же полномочия и насытит такими же квалифицированными кадрами, тем лучше будет для российской науки и технологий. Это очевидный для всех шаг, но почему-то он до сих пор не сделан. В России есть Министерство образования и науки, но за науку оно отвечает по остаточному принципу. Судите сами: ученых в стране всего сто тысяч, а студентов и учеников — миллионы. Ученые собраны в ограниченном числе научных центров, а школы, детские сады, вузы разбросаны от Балтики до Тихого океана. Образовательные и научные проблемы — это проблемы разного уровня, которые должны по-разному решаться.

Научные разработки, в свою очередь, не востребованы еще и потому, что в новых отраслях не созданы или не развиты рынки сбыта. Роль государства в этом процессе для любых высокотехнологичных производств (а для биотеха — в особенности) крайне важна. Промышленные технологии требуют колоссальных капитальных вложений в логистику, нужны огромные цеха, опытные установки. Новые законы и нормы регулирования, преференции в госзакупках позволили бы предприятиям, которые вложили сотни миллионов евро в создание биотехнологий, продавать свою продукцию по ценам, обеспечивающим приемлемый уровень рентабельности. Для создания новых рынков требуются специальные законодательные инициативы. Запретило же государство лампочки накаливания, чтобы развивать рынок энергоэффективных решений. «Зеленая» энергия дороже традиционной, но и ее необходимо поддерживать. Такие же инициативы требуются, например, в отрасли переработки отходов: можно было бы постепенно вывести из использования пластиковую упаковку, заменив ее на биоразлагаемую.

Во всем мире на начальном этапе развития биотехнологии субсидируются. По-другому просто не бывает. Ведь любым новаторским технологиям приходится конкурировать с традиционными, которые применяются десятилетиями и отработаны до мельчайших деталей. В нефтехимии, например, логистика и затраты оптимизированы до цента. Отрасль работает как часы и производит миллионы тонн продукции. Любой новый продукт, обладающий уникальными конкурентными свойствами, все равно будет дороже — и разница в цене на первых порах всегда компенсируется государством, с помощью прямого или косвенного субсидирования. Получается, разумная господдержка и стимулирование рынков — единственный путь избавления от «технологической оккупации». По крайней мере, в тех ключевых отраслях, где России вполне по силам заместить импорт с помощью собственных решений.

ТРОТУАРНАЯ ПЛИТКА СО ВКУСОМ



BRAER[®]
ГРУППА

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

www.braer.ru

ЧЕТВЕРТОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Как известно, человечество уже пережило три индустриальные революции. Первая была обусловлена началом использования паровых машин (в конце XVIII в.), вторая — внедрением принципов массового производства (в конце XIX в.), третья — автоматизацией (спустя еще столетие). Теперь ожидается четвертая. На Западе ее все чаще описывают как концепцию «Промышленность 4.0». Она предполагает, что распространение принципов «интернета вещей» на производство приведет к поистине революционным изменениям: в единую сеть объединятся не тостеры, утюги и теплые полы вашей квартиры, а станки, сборочные линии и даже целые фабрики.

Мы в Bosch такую экспериментальную промышленную площадку уже построили — это наш завод в городе Хомбурге в Германии. Девять сборочных участков на заводе подключены к интернету и могут «общаться» друг с другом. Благодаря межмашинному взаимодействию на одной-единственной линии становится возможным производить контрольные модули

для гидрораспределителей в двух сотнях различных конфигураций. Причем совершенно разные модули изготавливаются одновременно. Как это возможно? Заказчики отправляют на завод спецификацию с указанием, какие именно модули нужны и в каком количестве. В процессе движения по конвейеру RFID-чипы на каждой из двух тысяч деталей «сообщают» машине, каким именно образом они должны быть собраны в готовый продукт. Умное

Умные дома, подключенные автомобили — все это результат тихой революции «интернета вещей», которая произошла на потребительском рынке. Но совсем скоро мы станем свидетелями еще одного переворота, вызванного интернетом, — индустриального.

оборудование считывает данные и выбирает из всего потока комплектующих нужные, а затем соединяет их согласно запрограммированной в инфракрасных метках информации. Планы производства и их исполнение отображаются в реальном времени на мониторах, доступных мастерам каждого участка, — это позволяет контролировать все процессы и управлять ими удаленно. Хотя, откровенно говоря, контроль со стороны человека и не обязателен. Машины берут на себя множество рутинных функций и исполняют их сами, не забывая ни об одной мелочи. Когда запас комплектующих подходит к концу, они автоматически заказывают поставку со склада. Если какой-то участок постоянно перегружается и появляется риск выхода механизмов из строя, машина незамедлительно сообщает об этом. Если поломка все же произошла, конвейер самостоятельно вызывает техподдержку, минимизируя время простоя линии.

В основе четвертой индустриальной революции лежит идея полной кастомизации производства. Даже уникальные продукты в единичном экземпляре изготавливаются под заказ заводским способом, то есть с низкими издержками. Крупное производство способно выполнить любые пожела-



**УВЕ
РАШКЕ**

член совета директоров
компании Robert Bosch

ния клиента — оно теперь не менее гибкое, чем небольшая мастерская. Но в первую очередь оно становится более эффективным. Экономия проявляется на каждом производственном этапе: сокращается использование человеческих ресурсов, снижаются складские затраты, запасы комплектующих. На одних только расходах на электроэнергию можно прилично сэкономить — ведь на умных фабриках ликвидируются простои во время выходных и праздников, когда энергия тратится впустую.

Ключевое звено во всех сегментах «Промышленности 4.0» — данные и программное обеспечение. Bosch, некогда исключительно поставщик оборудования, механизмов и устройств, уже несколько лет расширяет свои программные навыки и возможности. Сегодня каждый третий из 47 тысяч наших сотрудников, занятых исследованиями и разработками, — это ИТ-специалист. Три тысячи разработчиков занимаются исключительно решениями для «интернета вещей и услуг» — в том числе обработкой массивов данных. Почему данные так важны? Приведу пример. На заводе Bosch в Хомбурге есть линия по производству инжекторных насадок для дизельных двигателей. RFID-метки позволяют отслеживать местонахождение и движение всех контейнеров с деталями и готовой продукцией в режиме онлайн. Чем дальше продвигается деталь, тем большим объемом информации она обрастает. Эта информация используется для составления графика упаковки, отгрузки насадок и сборки более сложных механизмов, их использующих. В целях оптимизации планирования Bosch вовлекла в свою интеллектуальную систему одного из поставщиков (компанию Vagorack), а также крупного потребителя (Opel). В результате в короткие сроки удалось увеличить совокупную производительность на 10% и сократить затраты на поддержание запасов на треть!

Нужно понимать, что все машины должны говорить между собой на едином языке. Интеграция внешних поставщиков и клиентов потребовала выработки единого для всех трех компаний стандарта обмена данными (и, что важно, стандарта их безопасности). Промышленная революция — слишком большая задача для одной компании, какой бы крупной она ни была. В идеале в рамках концепции «Промышленности 4.0» разрозненные компании должны начинать звучать, как оркестр, управляемый великолепным дирижером.

Очередная индустриальная революция потребует массовой кооперации, выходящей далеко за пределы границ отдельных корпораций. Но бизнесу не под силу решить эти вопросы в одиночку. Нужен прочный политический и экономический «каркас», на базе которого станет развиваться «интернет вещей»: высокоскоростные оптические сети, оптимизированное законодательство по защите информации, единый рынок цифровых технологий и стандартов, для начала — хотя бы в рамках Евросоюза. А если смотреть глобально, потребуются кооперация стран и национальных экономик. Ведь если продукт приходит на таможенную границу государства, стандарт передачи данных в котором не совпадает со стандартом государства-отправителя, контролировать процессы через интернет не получится — а значит, новая индустриальная революция не будет глобальной.

В Германии широкие интернет-каналы на территории страны доступны не всегда и не везде. Эта проблема актуальна, кстати, и для России. В данный момент компании

Bosch приходится самой инвестировать в развитие сетевой инфраструктуры — ведь сегодня у нее в разработке около сотни проектов, имеющих отношение к «Промышленности 4.0». Бизнес опережает государственные планы, но это совершенно нормально. Мы в самом начале пути, многое еще непонятно, нет однозначной стратегии развития или четкого видения того, как должна работать новая индустриальная концепция.

Россия, как и любая другая страна, имеет все шансы стать крупным потенциальным рынком для применения технологий «Промышленности 4.0». В этом смысле не столько важна специализация страны в международной системе разделения труда, сколько принципиальное наличие в ней хоть какого-то производства — ведь любую фабрику можно сделать эффективнее и умнее. Чем больше вы производите, тем больше выгоды получаете. Вместе с тем, мы видим в России широкий рынок сбыта не только для технологий, но и для конечного продукта и услуг. Bosch уже открывает новые сегменты рынка «интернета вещей»: в 2014 году мы выпустили целый ряд новых продуктов и решений с возможностью подключения к глобальной сети. В их числе подключенные кухонные пли-

Концепция «Промышленность 4.0» предполагает, что принципы «интернета вещей» распространятся на производство, что приведет к поистине революционным изменениям: в сеть объединятся не тостеры, утюги и теплые полы вашей квартиры, а станки, сборочные линии и даже целые фабрики

ты, умные газонокосилки, программные сетевые решения для отопительных систем и зданий и многое другое. Часть этой продукции собирается на заводах Bosch прямо в России. Здесь, правда, требуется ремарка, достойная отдельного разговора: нам крайне не хватает местных поставщиков. Стандартная доля локализации производства при работе на внешних рынках для Bosch — 70-80%; в России не набирается и 50%. Причем речь идет даже не о поставках электроники, для которой нужна обширная материальная, ресурсная и технологическая база, а о простых механических частях и деталях. Трудный доступ к заемным средствам, высокая инфляция и общее снижение экономической активности не способствуют появлению сильных локальных поставщиков. Однако мы верим в российский рынок и надеемся на временный характер нынешних экономических сложностей в стране.

Если компания смотрит на будущее как на что-то отдаленное, словно фотограф в телескопический объектив, грош ей цена. Не стоит дожидаться, когда наступит будущее — нужно создавать его собственными руками.

БЖ

ЗВОНКАЯ МОНЕТА

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

За считанные годы музыка оцифровалась и стремительным потоком заполнила интернет. Россия с ее богатыми традициями пиратства и флегматичными лейблами все еще разбирается, можно ли зарабатывать на продажах легального цифрового аудиоконтента — и как именно это делать.

Цифровая революция в музыкальной индустрии прошла свой экватор: по данным Международной федерации производителей фонограмм (IFPI), в 2014 году цифровые продажи (\$6,85 млрд) впервые превысили доходы от продажи музыки на физических носителях — дисках, кассетах, виниле (\$6,82 млрд). За последние десять лет произошел не просто технологический переход с аналоговых носителей на цифровые. В музыкальной индустрии поменялось практически все: бизнес-модели, принципы производства, продвижения и дистрибуции контента, способы монетизации таланта и взаимоотношения между правообладателем и потребителем. Сегодня индустрия зарабатывает деньги совсем по-другому.

О'КЕЙ КОМПЬЮТЕР

Все начинается с ритма. Мелодии. Голоса. Одно прослушивание — и песня тебя «зацепила»: ты хочешь, чтобы она была с тобой. Всегда и повсюду: в плеере, на рингтоне, в плейлисте, которым можно делиться со знакомыми и друзьями. Дальше все по накатанной схеме. Ты ставишь «лайк» музы-

канту в «Фейсбуке», указываешь его композицию в статусе в «Твиттере», кидаешь ссылку на трек в «Яндекс.Музыке» другу, покупаешь альбом в iTunes, смотришь клип на YouTube. Это и есть цифровая революция: свыше 450 музыкальных сервисов работают над тем, чтобы пользователи могли прослушать любой из 40 млн треков (столько их оцифровано по всему миру) в любой момент, в любом месте, любым способом.

Дивный новый мир звукозаписывающая индустрия отстроила за каких-то десять лет. Вплоть до 2003 года цифровых продаж музыки в онлайн-канале как рынка не существовало. Доход от них даже не учитывался системой маркетинговых исследований Nielsen SoundScan — а на основе ее данных, в частности, составляются знаменитые музыкальные хит-парады журнала Billboard. Только после запуска компанией Apple специализированного магазина iTunes на торговцев «цифрой» начали поглядывать традиционные игроки рынка — сначала с недоумением, потом с интересом и, наконец, с опаской. За вторую половину 2003 года цифровая музыка принесла мизерные \$20 млн доходов, около 0,06% от общего оборота мирового музыкального рынка. Зато дальше хлынула настоящая цифровая лавина, и оборот digital стал расти в геометрической прогрессии. В 2004 году число легальных продавцов в Сети выросло до 230, а цифровые продажи — до \$400 млн. К 2006 году цифровой музыкой наторговали на \$2 млрд, отхватив 10% рынка. Рост мог бы быть еще более впечатляющим, если бы не буйный расцвет пиратства.

К этому времени музыкальный лагерь не просто раскололся на адептов «цифры» и «аналога». Под натиском файлообменных сетей он попросту рассыпался. Крупные звукозаписывающие лейблы (мейджоры) с ужасом наблюдали за агонией рынка физических носителей, но еще не понимали, как работать на цифровом рынке. Пираты множили в Сети нелегальный контент, «сливая» альбомы в интернет за недели до официального релиза. Чаще всего оригиналы воровали на фабриках, штампующих компакт-диски. Работник завода Universal Делл Гловер, к примеру, за несколько лет залил в Сеть около двух тысяч альбомов. Тем временем новые технологии позволили независимым музыкантам выходить напрямую на слушателей, минуя «бутылочное горлышко» мейджоров. Одни начали бесплатно выкладывать релизы в Сеть и поощрять их распространение через любые каналы, в том числе нелегальные. Другие — методом проб и ошибок нащупывать эффективные модели монетизации.

Не обошлось и без экспериментов. Осенью 2007 года популярная британская группа Radiohead опубликовала в интернете свой новый альбом In Rainbows, доступ к которому предлагался за свободное пожертвование: заплатить за mp3-файлы можно было столько, сколько хочешь — от нуля до сотни фунтов. Большинство пользователей взяли альбом бесплатно, однако размер собранных пожертвований все равно превзошел доходы, которые музыканты получили от предыдущего своего релиза. Еще дальше пошла исландская певица Бьорк: в 2011 году она выпустила альбом Biophilia в виде набора приложений для iPad. Каждой из десяти песен соответствовала своя интерактивная программа-игра. Приложения распространялись в качестве встроенных покупок внутри единой оболочки. Наконец, в 2014 году группа U2 выпустила альбом Songs of Innocence безвозмездно через iTunes — он просто автоматически загрузился на телефоны и планшеты всех пользователей этого магазина.

Впрочем, большинство музыкантов все-таки верило, что музыка и талант — это вполне себе товар, и охотно отдавало свои релизы на онлайн-дистрибуцию. Рынок оброс новыми игроками и каналами распространения: помимо облачных сервисов вроде iTunes, предлагавших купить альбом целиком или отдельными треками, на «цифре» стали зарабатывать мобильные операторы, YouTube, стриминговые сервисы, которые дают возможность слушателю воспроизводить аудио в потоковом режиме, без копирования на устройство. Прокачивалась и инфраструктурная «мускулатура»: появились посредники, помогающие загрузить контент на продающие платформы; активизировались паблишеры, занимающиеся управлением авторскими и смежными правами; возникли крупные пиар-агентства и контент-провайдеры специализированной музыки для рекламы и публичного воспроизведения.

Старые игроки тоже начали приспосабливаться к новым реалиям. Мейджоры наконец поняли, что если не можешь что-то победить — лучше это возглавить. Одни это поняли, увы, слишком поздно, другие успели вписаться в гонку за продажами в интернете. Sony Music Entertainment, к примеру, в 2013 году провела мощную кампанию в поддержку альбома Random Access Memories группы Daft Punk. За несколько месяцев до выпуска на улицах крупнейших городов по всему миру — Лондоне, Лос-Анджелесе, Токио — она повесила билборды с анонсом альбома, а минутный отрывок из песни Get Lucky с будущего релиза вышел на популярном американском субботнем шоу Saturday Night Live. За неделю ролик набрал более 3 млн просмотров. Фанаты начали создавать собственный контент: перепевать песню, перемонтировать и выдавать ее за полную версию, делать ремиксы и загружать их в интернет. О будущем альбоме говорили повсюду. Премьера была назначена на одну и ту же дату на всех континентах, но из-за разницы во времени первыми альбом должны были услышать в Австралии. Организаторы пошли на очередной провокационный жест и провели громкую презентацию... в крошечном провинциальном городке, затерянном в пустыне. Последовала новая волна ажиотажа в прессе и среди поклонников группы — многие из них специально полетели на эксклюзивное мероприятие. Расчет оказался верным. Random Access Memories занял первую строчку хит-парада iTunes в 97 странах мира одновременно, а объем предзаказа на него стал самым большим за всю историю музыкальной витрины.

СКАЧКИ ПО-РУССКИ

Россия цифровую шумиху попросту проспала. До 2005 года отечественные рекорд-лейблы, как поначалу и их западные коллеги, не рассматривали всерьез онлайн-торговлю музыкой — хотя бы потому, что у населения не было привычки платить за музыку в интернете. «Отыскать легальную музыку в рунете практически невозможно!» — утверждал тогда еще генеральный директор продюсерской компании «Монолит» Антон Пронин. Зато нелегальной — хоть отбавляй. В 2006 году в пиратской флотилии прибыло: заработала социальная сеть «ВКонтакте», позволившая пользователям бесплатно слушать музыку, а главное, свободно загружать ее из личных mp3-библиотек. Начавший было раскачиваться рынок за пару лет съезжился в объемах вдесятеро: с \$30 млн в 2006 году до \$3 млн в 2008-м. Отдельные попытки зарабатывать на «цифре» уперлись в консерватизм и непомерные аппетиты западных мейджоров и крупных российских лейблов. «Вместо того чтобы отдавать

УГАР ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ ПРОШЕЛ, ВРЕМЯ ОЦЕНИТЬ НОВЫЕ РАСКЛАДЫ, ВОЗНИКШИЕ В МУЗЫКАЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ

Эволюция потребления музыки и моделей монетизации



Объем продаж цифровой музыки в 2014 году (\$ млрд)



6,9
Мир



0,078
Россия

35–40

тыс. лет до н. э.



Плата за прослушивание живого исполнения

Датировка первых музыкальных инструментов, обнаруженных археологами (костяные флейты)

1877 г.



Покупка записи на физическом носителе

Томас Эдисон изобрел фонограф — устройство для записи и воспроизведения звуков



Фонограф



Пластинка



Бобины



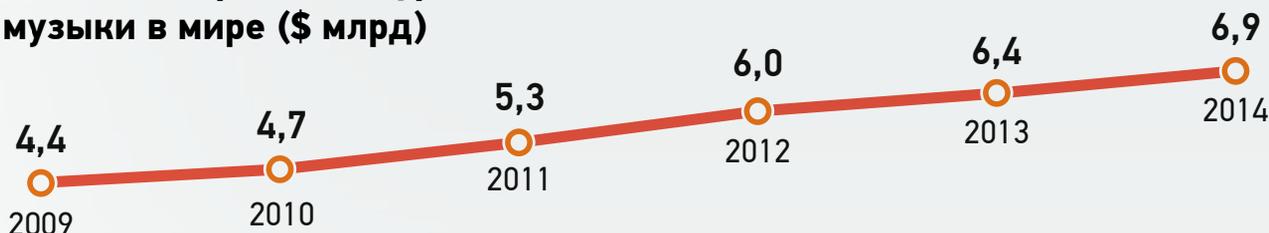
Кассета



CD



Динамика продаж цифровой музыки в мире (\$ млрд)



Источники:

IFPI (Digital Music Report 2015);

PwC (Обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2014–2018 гг.

Ключевые тенденции мирового и российского рынков);

Recording Industry Association of America (American Music's Digital Revolution, 2014);

Edison Research (The Infinite Dial 2015);

Kevin Watson (International Music Summit Business Report 2014).

Данные:

Мargarита Маслова, руководитель проектов Венчурной академии аналитиков (Ventured.ru)

Инфографика:

Виталий Туров

При поддержке Школы дизайна НИУ ВШЭ

1920г.



Трансляция рекламы

Начала вещание первая в мире коммерческая радиостанция — WWJ (Детройт, США)



Радио



ТВ

1998г.



Продажа оцифрованной музыки

Начало массового распространения формата mp3



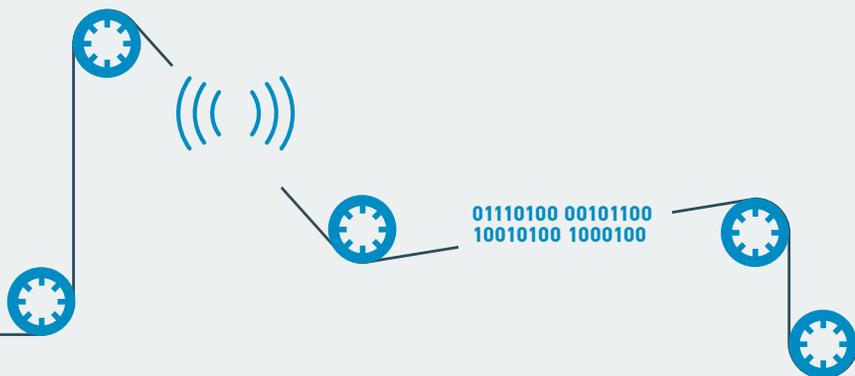
Расцвет музыкального «пиратства» и файлообменных сервисов (Napster и др.)

2009г.



Стриминг, продажа подписки на музыкальные онлайн-сервисы

Начало массового распространения стриминговых сервисов



\$15 млрд
Объем мирового музыкального рынка

Структура доходов мировой музыкальной индустрии (%)



На чем зарабатывает российская музыкальная индустрия (%)



цифровые музыкальные произведения интернет-магазинам «на реализацию», как это делается во всем цивилизованном мире, они требуют от нас за свои каталоги чудовищные по величине и бессмысленности авансовые платежи (это у них называется «минимальная гарантийная сумма»), — рассказывала в интервью «Бизнес-журналу» Соня Соколова, гендиректор интернет-магазина Soundkey и основатель портала Zvuki.ru. По ее оценкам, интернет-магазин, предлагающий полный и актуальный каталог музыки, должен ежегодно отчислять правообладателям \$2,5 млн гарантированных платежей. При объеме рынка в \$3 млн сумма эта была (и остается до сих пор) немыслимой.

В 2010-2012 годах за рынок аудиоконтента взялись мобильные операторы. Казалось, все козыри у них в руках: смартфоны расходились как горячие пирожки, а загружать на них пиратскую музыку не очень удобно. Договорившись с правообладателями, операторы начали создавать аффилированные компании для продажи контента. Проект МТС

Это не просто переход с аналоговых носителей на цифровые. В музыкальной индустрии поменялось практически все: бизнес-модели, принципы производства, продвижения и дистрибуции, способы монетизации таланта

Omlet.ru стал самой большой такой площадкой в рунете; аналогичные сервисы вскоре запустили «МегаФон» (Trava.ru) и Yota (Yota Музыка). Но площадки эти скорее «прощупывали рынок», чем серьезно зарабатывали. Тем не менее в России появились свои первые истории цифрового успеха музыкантов. В частности, Сергей Шнуров заявлял о том, что на рингтонах (главным образом на мелодии для фильма «Бумер») получает до \$100 тыс. в месяц от одного торговца мелодиями для мобильных, а платят ему пять таких компаний. Рэп-исполнитель Джиган, издававшийся на лейбле Black Star, хорошо заработал на реалбэктонах — мелодиях вместо гудков. Виктор Абрамов, директор по развитию лейбла, рассказывает в интервью порталу The Flow, что музыкант входил в тройку в стране по продажам мобильного аудиоконтента. Рингтоны и реалбэктоны отчасти имеют вирусную природу распространения: один пользователь ставит песню себе на звонок, другой слышит и подхватывает. Поэтому «выстрелить» в таком формате могут далеко не все композиции: важно иметь узнаваемое начало и цепкую мелодическую линию, которая укладывается в 5-8 секунд.

А вот продавцов контента заработка не устраивали. Увы, в бизнесе, где главным конкурентом является свободное распространение музыки, высокой рентабельности не случилось. Весной 2012 года закрылся один из крупнейших в индустрии проектов Fidel.ru — он прославился тем, что первым в СНГ подписал контракт со звукозаписывающей компанией Universal

Music, а в дальнейшем и со всеми остальными мейджорами. Но компании не удалось даже приблизиться к окупаемости. К концу года ушли с рынка и другие локальные игроки: Omlet.ru и сменивший его Stream, Yota Музыка, Stereokiller.ru. Причины фиаско назывались все те же: разгул пиратства, диктат условий со стороны правообладателей, низкое проникновение платежей в интернете.

КАЧАТЬ ПРАВА

Тяжеловес музыкальной индустрии iTunes, который пришел в Россию в конце 2012 года, с этими сложностями справился играючи. Авторитет компании Apple вызывал доверие как у платежеспособных пользователей, так и у правообладателей, которые были не заинтересованы в том, чтобы делиться своим каталогом с небольшими площадками с неясными перспективами развития. Другое дело, что делиться в тех объемах, которые требовались для старта столь крупного игрока, российские лейблы не смогли.

— За полгода до прихода iTunes в Россию в офисы крупных лейблов начали поступать звонки с предложениями подготовить каталоги для их цифровой дистрибуции, — рассказывает Алексей Николаев, независимый эксперт музыкального рынка и основатель проекта InSimple.ru. — Прежде всего это означало оцифровать их и гарантировать наличие авторских и смежных прав. Выяснилось, что индустрия к этому совершенно не готова: даже у Universal каталог был оцифрован всего на четверть. Понятие «дискография артиста» в «цифре» складывалось крайне сложно. Невозможно было собрать полностью ни одного альбома Высоцкого или Пугачевой. Во-первых, они в долях: на одном треке, бывает, права принадлежат трем разным компаниям, и они между собой конфликтуют. Во-вторых, в доцифровую эпоху к управлению правами относились халатно, раздавали их направо и налево, а теперь настала необходимость разбираться в этих разрозненных договоренностях.

Николаев в то время консультировал лейбл Black Star, которому тоже предложили выложить на iTunes весь бэк-каталог. Ни один альбом к этому готов не был. Даже права на цифровую версию флагманской пластинки — альбома SWAGG артиста Тимати — были переданы студии «Монолит» в управление. «Никто не думал, что «цифра» совсем скоро станет настолько влиятельной», — объясняет эксперт. Пришлось договориться о том, чтобы выложить альбом потребово, превратив его в 12 синглов с отдельными обложками. iTunes стал настоящим драйвером для каталогизации многими российскими лейблами своего контента, перевода бумажного документооборота в электронный вид, запуска нормального правового учета.

Формально iTunes настаивает на том, чтобы при передаче ему контента правообладатель гарантировал наличие 100% авторских и 100% смежных прав — в индустрии такая комбинация называется «200% прав». Другими словами, чтобы имелись договоренности со всеми авторами музыки, текста, обложки, фонограммы, исполнителем или тем, кому эти права были переданы в управление. Однако соблюдать это удавалось не всегда.

Экономика трека, который продается через iTunes, примерно такова. В его цену заложен налог на добавленную стоимость — 18%. Еще 8-12% — отчисления за авторские права, точнее, ту их часть, которая именуется механическими правами. Это права на тиражирование произведения:

раньше за них рассчитывались фабрики, печатавшие копии с мастер-диска на физическом носителе. В цифровых сервисах копии создаются, когда пользователь после покупки нажимает на кнопку «Скачать». Оставшуюся сумму делят между собой iTunes и лейбл в пропорции «30 на 70». По пути от части, причитающейся лейблу, около трети «откусывает» цифровой дистрибьютор — посредник, который доставил трек в iTunes. Если речь идет о большом лейбле с перспективным контентом, он, скорее всего, подписал контракт с наиболее популярными в России сервисами Believe Digital или The Orchard. Маленький лейбл или независимый музыкант загружает свои треки на iTunes с помощью дистрибьютора TuneCore (с ним нужно рассчитываться фиксированной платой — загрузка сингла на год стоит \$9,99, рингтона — \$19,99, альбома — \$29,99). Остаток лейбл и музыкант делят между собой как договорятся — чаще всего в пропорции «50 на 50» или «60 на 40». Таким образом с каждой композиции, которая продается в iTunes за 19 рублей, исполнитель получает около 3,5 рубля.

Здесь возникает еще одна проблема. Отчисления за механические права на счетах аккумулируются (причем на счетах самого iTunes, поскольку именно он выступает в роли цифровой фабрики, отгружающей копии трека конечному пользователю), но кому и как их перечислять — не совсем понятно. На Западе монетизацией смежных прав занимаются лейблы, а монетизацией авторских — паблишеры. Это компании, специализирующиеся на администрировании прав. Доходы за смежные права идут цифровому дистрибьютору, от него лейблу и далее артисту. Сведения о доходе за авторские права передаются в аккредитованные общества по коллективному управлению правами, а они уже собирают отчисления. В Великобритании этим занимается компания PRS for Music, в Америке — ASCAP, BMI и SESAC. Паблишеры же следят за тем, чтобы все отчисления производились как положено. В России ситуация осложняется тем, что Российское авторское общество (РАО) аккредитовано собирать вознаграждения по авторским правам только в сфере публичного использования музыки, но не ее тиражирования. Если сервис хочет передать отчисления по механическим правам авторам, ему придется искать правообладателя и напрямую заключать с ним договор. А что если автор не один, а права разбиты на доли? Бежать за каждой подписью в договоре для такого гиганта как iTunes — что-то из области фантастики. Вот здесь на арену и могли бы выйти сравнительно новые для российской музыкальной индустрии игроки — паблишеры. Они соберут 100% авторских прав, заключат договор с iTunes и добьются перечисления денег авторам — а это, как мы помним, цифра, сопоставимая с основным доходом исполнителя по смежным правам. При этом паблишеру причитаются комиссионные — до 20-30% от суммы вознаграждения. Пока в индустрии эти процессы не отлажены, есть еще один выход: представители авторов могут принудительно аккредитовать РАО от собственного имени, назначив его своим паблишером. РАО, понятно, тоже возьмет комиссию.

Неудивительно, что при такой путанице в правовом поле многие игроки цифровой музыкальной индустрии осознанно идут на риски и юридические нарушения, чтобы представить самый полный каталог — пусть и не очищенный «200к прав».

— Пожалуй, в России нет ни одного действующего сервиса в сфере цифровой музыки, включая общеизвестные, который

использовал бы абсолютно легальный контент, — считает Алексей Николаев. — Я думаю, что с настолько большими каталогами, которыми оперируют витрины и стриминг-сервисы, сделать это нереально. Единственное исключение — мобильные операторы: у них маленькие каталоги, в которых существенная доля контента вообще не песни, а авторские джинглы. Зато риски велики: любое нарушение грозит отзывом лицензии. Но, надо сказать, игроки не злоупотребляют своим положением и не стремятся нажиться за счет авторов. В конфликтной ситуации онлайн-магазины и дистрибьюторы идут навстречу, подписывают договоры и начисляют вознаграждение.

МУЗЫКАЛЬНЫЙ ЛИНК

Главенство iTunes на музыкальном Олимпе сохраняется в России и сегодня. По словам Маргариты Саяпиной, менеджера артистов Наады и Artemiev и соосновательницы лейбла Kometa Records, до 95% доходов от продажи «цифры»

Цифровая революция в мировой музыкальной индустрии прошла свой экватор: по данным IFPI, в 2014 году цифровые продажи впервые превысили доходы от продажи музыки на физических носителях — дисках, кассетах, виниле

российские музыканты получают именно за счет торговли треками в iTunes. Между тем в развитых странах намного быстрее растет другой сегмент рынка — стриминг-сервисы. По данным отчета IFPI, в 2014 году потоковое аудио обеспечило 23% от общей выручки глобальной индустрии цифровой музыки. Скачивание принесло в два раза больше, однако стриминг-сервисы значительно опережают iTunes в темпах роста: за год этот сегмент прибавил в размерах аж 39%. В отдельных странах — например, Швеции и Южной Корее — через потоковые сервисы продается более 90% цифровой музыки. Рекорд-лейбл Warner Music, один из мейджоров, уже объявил, что через стриминг его каталог продается лучше, чем через iTunes. Самые крупные глобальные стриминг-сервисы мира — это Spotify, Pandora и Deezer. В России представлены Deezer и Guvera; Spotify закрыл российский подразделение в феврале 2015 года, так и не запустив здесь сервис. Наиболее знаменитые локальные конкуренты — «Яндекс.Музыка» и Zvooq. Соперники сильны: у «Яндекс.Музыки», к примеру, в каталоге более 20 млн треков (у Deezer — 35 млн) и в целом лучшее понимание структуры местного спроса на музыку. Это важно: по данным пресс-службы «Яндекса», до 60% прослушиваний в стриминге в России приходится именно на отечественных исполнителей.

Причин взлета популярности потокового аудио несколько. Одни — чисто технические: с распространением смартфонов

и широкополосных сетей 3G и LTE, а также открытого доступа к Wi-Fi в крупных городах появилась возможность слушать трек на ходу, подгружая его в онлайн-режиме в любой момент. Другие — экономические. Стриминг использует принципиально иную бизнес-модель, делая ставку не на покупку конечного товара в виде музыкальной композиции, а на приобретение пользователем подписки. Платная подписка дает возможность доступа к сервису и всему каталогу музыки на нем, и к тому же в среднем обходится конечному пользователю дешевле (обычно в сумму около \$10 в месяц, что сравнимо с ценой одного альбома на iTunes). Третьи — идеологические: пользователи привыкают к «экономике шеринга» и принципу «не владей, а имей доступ». Четвертые продиктованы потребительскими предпочтениями. Стриминг-сервисы обычно предлагают развитый функционал, выходящий далеко за пределы простого прослушивания музыки и составления из нее плейлистов. В их активе — подбор персональных рекомендаций, встроенные на основе API приложения, радиостан-

Россия цифровую шумиху попросту проспала. До 2005 года отечественные рекорд-лейблы, как поначалу и их западные коллеги, не рассматривали всерьез онлайн-торговлю музыкой — хотя бы потому, что у населения не было привычки платить за музыку в интернете

ции, базирующиеся на определенной музыке, тематические плейлисты. «Поскольку люди становятся более мобильными, они естественным образом переключаются с покупки контента à la carte на услугу подписки, — объясняет Роб Уизенталь, главный операционный директор Warner Music Group. — Это меняет привычки слушателей, они более склонны к экспериментам и к тому, чтобы открывать для себя новую музыку».

Стриминг-сервисы зарабатывают не только на подписке, но и на рекламе, которая транслируется слушателям, не захотевшим платить деньги. Как правило, в этом случае сервис предоставляет свободный доступ к своему каталогу, но помимо рекламы накладывает ограничения на качество треков или время их воспроизведения. К тому же бесплатный доступ обычно не распространяется на мобильную версию. Музыкант получает маленький процент либо от подписки, либо от рекламы, причем причитающееся ему вознаграждение привязано к его популярности — точнее, к количеству треков, которые были прослушаны пользователями за отчетный период. Если твой трек послушали два раза, то ты, условно говоря, получишь две копейки, если сто — получишь рубль. Такая же схема, к слову, используется на YouTube — он тоже является площадкой потокового воспроизведения. В 2014 году он запустил в ряде стран сервис YouTube Music Key и теперь позволяет прослушивать музыку из видеороликов, не включая

экран смартфона. В размер отчислений стриминг-сервисов, как и в случае с iTunes, «защиты» вознаграждения за использование по механическим и смежным правам, внутри которых спрятана комиссия дистрибьютора и паблишера, если таковая существует. Но несмотря на здравую бизнес-модель, в России к стриминг-сервисам относятся с холодом. «Отчетность у таких сервисов крайне непрозрачная, — комментирует Маргарита Саяпина. — Если iTunes показывает конкретное число скачиваний, то стриминг такой статистики лейблу и музыканту не дает. В итоге стриминги зарабатывают хорошо, а музыканты — не очень».

НА ДОРОЖКУ

Как бы то ни было, в выигрыше от распространения цифрового аудиоконтента в конечном счете остаются все: и лейблы, и интернет-магазины, и музыканты. И слушатели, которые получают новые легальные сервисы с интересным функционалом и возможностью поблагодарить артиста за его труд. Маргарита Саяпина говорит, что на доходах от цифровой индустрии молодой артист может вполне отбить затраты на студийную запись альбома. А большие артисты на одном только бэк-каталоге собирают внушительные ежеквартальные отчисления — в год с них «накапывает» до миллиона рублей. По оценкам J'son & Partners, перспективы российского цифрового музыкального рынка выглядят неплохо: в 2014 году его размеры достигли \$65 млн, а к 2016-му перевалят за \$108 млн.

Аналоговые носители тем временем продолжают испускать дух. Хотя окончательной их кончины ждать все-таки не стоит. Ощутимый подъем в нише виниловых пластинок — тому лишь подтверждение. Однако предназначение физического носителя меняется: он превращается в некий артефакт. «Диск как носитель сегодня — вещь своеобразная, — говорит Маргарита Саяпина. — Человек, который его покупает, понимает, что по сути совершает пожертвование музыканту. Поэтому сейчас выгодно либо не выпускать диски совсем, либо делать их максимально недорогими. Если раньше диск был полноправным изданием с богатой полиграфией, дорогой бумагой и наклейкой, толстым буклетом, то сейчас стараются максимально снизить себестоимость».

Рынку вполне очевидно, что «цифра» будет развиваться и дальше. Но какую форму она приобретет? По мнению Алексея Николаева, будущее — за всеобщей и полной кастомизацией музыки и наполнением сервисов индивидуальными настройками. А особую роль в этом сыграет персонализированный анализ больших данных.

— Представьте: вы идете на встречу, в запасе у вас десять минут. Вы слушаете в потоковом режиме трек длиной 7 минут. По существующим технологиям, сервис включит следующую композицию, которую вам придется остановить на середине, когда вы достигнете места назначения. В будущем же сервис в автоматическом режиме перемонтирует этот трек так, что он удлинится на нужное вам время, — фантазирует Николаев. — Ваш смартфон знает, куда вы двигаетесь и с какой скоростью, оценивает погоду, время дня, все статусы, которые вы сегодня разместили в «Фейсбуке», и всю музыку, которую вы слышали до этого. Ему легко подобрать то, что вам понравится. Будущее за таким сервисом, который сможет подстраиваться индивидуально под пользователя и зарабатывать его лояльность.



Всероссийский
форум
заказчиков
и поставщиков

Стратегия 2015–2016



При поддержке
Министерства
экономического развития
Российской Федерации

15 июня
2015 года

Информационный партнер
**БИЗНЕС
журнал**

Москва
Центр Международной
торговли

Главная встреча заказчиков и поставщиков

Приветствие
и поддержка
первых лиц
Российской
Федерации

Выступление
спикеров —
ведущих
регуляторов
рынка госзакупок

Более 1200 м2
для переговоров
и экспозиции
на выставочном
этаже

Знаменитый
Конгресс-Холл
в Центре
Международной
Торговли

Большой пул
сервисных
организаций
отечественного
рынка госзакупок

Ваше участие в главном
событии по формированию
стратегии государственного
и коммерческого
заказа на год вперед

Эксперты из министерств
и регулирующих инстанций,
Росфиннадзора, ФАС,
губернаторы, члены
Федерального Собрания
и депутаты Государственной
Думы

Выставка товаров и услуг
вашей компании.
Эксклюзивная площадка
для двухдневного общения
с федеральными
и муниципальными
заказчиками

Рабочая локация
на 1000 м2 для делегатов
в «Конгресс-зале»
и просторные переговорные
для экспертных групп
по отраслевым
и тематическим вопросам

СРО, кредитные организации,
электронные торговые
площадки и обучающие
центры готовы к диалогу
и выработке совместных
решений

ОБСУЖДЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ ГОСЗАКАЗА

Антикризисные меры в экономике

Контрактная система спасет
спрос в экономике. Переход
на электронные аукционы
позволит сделать прозрачными
более 100 трлн. руб. закупок
взамен сегодняшних 16 трлн.

Задачи импортозамещения

Госзаказ способен
простимулировать прорывной
рост импортозамещения
отечественной экономики с
40% до 90%. Аспекты участия
иностранных поставщиков
в госзакупках.

Национальная безопасность

Внедрение критериев
национальной безопасности
позволит резко снизить долю
некачественного сырья и
продукции извне, а также
приведет к открытию новых
производств на внутренней
территории страны.

Международное сотрудничество

Развитие отношений со странами
Центрально-Азиатского региона –
приоритет экономического
роста во внешнеэкономической
сфере. Создание новых трансграничных
комплексов и коммуникаций
даст импульс росту регионов
Российской Федерации.

Отбор электронных торговых площадок

Новая программа отбора
операторов электронных торгов
призвана объединить всю
систему закупок по 44 и 223 ФЗ
в рамках единого
транспарентного пространства.

Система рейтингов и аттестации в закупках

Внедрение рейтингов и
аттестации призвана решить
проблему участия в торгах
недобросовестных поставщиков,
а также повысить квалификацию
специалистов заказчика. Такая
система уже успешно применяется
в других странах с развитым
институтом госзакупок.

Классификатор товаров, работ, услуг

Принципиально новая основа
автоматизации и контроля
работы заказчиков, упрощающая
процесс закупок, снижающая
неоправданные траты и
нивелирующая коррупционную
составляющую.

Помощь поставщикам в кризисных условиях

Рынок кредитных продуктов: как
защитить ответственных
поставщиков и спасти конкурен-
цию. Роль банковского
сообщества, страхование и
финансовая поддержка
государством поставщиков.

ПРИГЛАШАЕМ УЧАСТНИКОВ СФЕРЫ ГОСЗАКУПОК ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В ФОРУМЕ И ЭКСПОЗИЦИИ



АССОЦИАЦИЯ
ЗАКАЗЧИКОВ
И ПОСТАВЩИКОВ
Организатор

forum2015.rosazp.ru
8-800-250-49-98



ПРОЦЕССЫ ВНУТРИ

Это отражается и в публикуемом в «Бизнес-журнале» рейтинге инновационных регионов, которые АИРП разработала совместно с Министерством экономического развития РФ и регулярно рассчитывает с 2012 года. Отрыв лидеров — Москвы и Санкт-Петербурга — перестает быть столь

внушительным, вдогонку устремляются Республика Татарстан, Нижегородская, Калужская область и другие. Всего в группе, которую мы называем «Сильные инноваторы», 11 регионов.

По большому счету Россия все еще находится на этапе формирования новой системы научно-технического развития — взамен прежней, советской, которую мы утратили в начале 1990-х годов. Та система не была идеальной, но в ней имелось все необходимое, чтобы решать серьезные технологические задачи, которые формулировались на государственном уровне, — будь то создание нового поколения самолетов или локомотивов. Под это в СССР в админи-

Главный итог последних лет, на мой взгляд, состоит в том, что инновационные процессы в целом ряде российских регионов не просто запустились, а вошли в режим самовоспроизводства.

Их определяют уже не столько инициативы и финансирование, поступающие из федерального центра, сколько усилия самих региональных игроков — бизнеса, власти, университетов.

стративно-плановом порядке выстраивались технологические коридоры, охватывавшие систему профтехобразования, отраслевую науку и промышленность, резервировались значительные материальные ресурсы. Понятно, что новая система научно-технического развития в России устроена по другому принципу. Но ей до сих пор не хватает цельности. Наша главная потеря в 1990-е годы — нарушение связи науки с производством и снижение уровня компетенций в инжиниринге, который призван превращать результаты лабораторных исследований в промышленные технологии.



ИВАН БОРТНИК

исполнительный директор Ассоциации инновационных регионов России (АИРП), председатель наблюдательного совета Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере

Отрадно видеть, что во многих субъектах федерации это понимают и серьезно работают, чтобы восполнить эту потерю. И делают это не для того, чтобы хорошо отчитаться перед центром или рассчитывая получить финансирование по той или иной программе, а потому что знают: от этого в конечном счете будут зависеть благополучие региона, его ВРП, конкурентоспособность местных предприятий.

Лично для меня очень показательна ситуация с инновационными территориальными кластерами. Программа их развития действует с 2012 года, по конкурсу отобрано 25 участников (недавно к ним добавился 26-й — машиностроительный кластер в Удмуртии), выделяется значительное финансирование. И при этом по стране то там, то здесь возникают «неофициальные» кластеры. А что такое кластер? Это инструмент, позволяющий повысить конкурентоспособность какой-то совокупности предприятий, исследовательских и образовательных организаций, расположенных на одной территории. И вот люди собираются вместе и говорят: «Ведь это нам действительно самим нужно!» — и начинают работать, выстраивать внутри взаимодействие. Внешнее финансирование для них становится второстепенным вопросом.

И таких примеров в своих поездках по стране я вижу немало. Например, в Самаре есть аэрокосмический кластер — участник федеральной программы. А рядом в области — автомобильный, самозародившийся. В Пермском крае работает «официальный» кластер ракетного двигателестроения — технополис «Новый Звездный». И в то же время несколько предприятий, специализирующихся на фотонике, активно формируют свой: устраивают технопарковую зону, подтягивают туда какие-то технологические компании и стартапы даже из других областей, создают для них благоприятные условия.

Очень многое зависит от людей и команд, которые причастны к инновационным процессам в руководстве субъекта федерации, региональных институтах развития и отдельных компаниях. Роль личности велика не только в истории, но и в инновационном развитии.

Очень радуется Республика Татарстан. Поразительно, но там за последнее время ухитрились создать передовую электротехническую индустрию (производство силового кабеля, распределительных устройств и т. д.), формируют довольно приличное медицинское и биотехнологическое направления. В своих традиционных отраслях производства там очень четко проводят линию на выстраивание взаимодействия крупных промышленных предприятий (нефтехимических, КАМАЗа и др.) с малыми инновационными компаниями. У них таких компаний с самой различной специализацией сотни — в технополисе «Химград», в ИТ-парке, не говоря уже об Иннополисе.

Важный вопрос: как действовать регионам, отстающим в инновационном развитии? Ничего другого, кроме самого серьезного внимания к имеющемуся научному и образовательному потенциалу, тут не предложишь. Без науки и вузов в этом направлении ничего невозможно сделать. А дальше нужно действовать по цепочке, налаживая связи с промышленными компаниями, работать над повышением их наукоемкости, стимулировать среди них спрос на инновационные решения. Быстрых рецептов здесь нет: инновационное развитие — это последовательная системная работа, которая начинает

БЖ

О РЕЙТИНГЕ

Рейтинг инновационных регионов для целей мониторинга и управления был разработан Ассоциацией инновационных регионов России в 2012 году совместно с Министерством экономического развития РФ, при участии представителей региональных администраций и ведущих экспертов страны. Команда АИРР регулярно обновляет рейтинг вслед за публикацией новой статистики. Рейтинг состоит из 23 показателей, все данные обновлены до 2013 года (в связи с лагом в публикациях Росстата).

Показатели разбиты на три группы.

ПЕРВАЯ ГРУППА — «НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ»:

- численность студентов вузов и исследователей по отношению к численности населения;
- доля людей с высшим профессиональным образованием в общей численности населения в трудоспособном возрасте;
- количество поданных международных и национальных заявок на патенты по отношению к численности экономически активного населения;
- число статей, опубликованных в журналах, индексируемых в Web of Science и РИНЦ, по отношению к численности исследователей;
- внутренние затраты на исследования и разработки в процентах к ВРП;
- удельный вес средств организаций предпринимательского сектора в общем объеме внутренних затрат на НИР.

ВТОРАЯ ГРУППА — «ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»:

- удельный вес организаций, осуществлявших технологические и нетехнологические инновации;
- удельный вес малых предприятий, осуществлявших технологические инновации;
- удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме;
- число используемых изобретений по отношению к численности населения;
- объем поступлений от экспорта технологий по отношению к ВРП;
- число созданных передовых производственных технологий по отношению к численности населения;
- интенсивность затрат на технологические инновации.

ТРЕТЬЯ ГРУППА — «СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ»:

- коэффициент обновления основных фондов;
- ВРП в расчете на одного занятого в экономике региона;
- удельный вес занятых в высокотехнологичных видах деятельности;
- доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВРП;
- удельный вес организаций, использовавших интернет.

Интернет-ссылка на страницу с актуальными версиями рейтинга: <http://www.i-regions.org/projects/regions-development/>

РЕЙТИНГ ИННОВАЦИОННЫХ РЕГИОНОВ

МЕСТО	РЕГИОН	БАЛЛ	% ОТ СРЕДНЕГО	ИЗМЕНЕНИЕ ПОЗИЦИИ
-------	--------	------	---------------	-------------------

СИЛЬНЫЕ ИННОВАТОРЫ

1	г. Москва	0,69	182,3%	▲ 1
2	г. Санкт-Петербург	0,68	181,6%	▼ -1
3	Республика Татарстан	0,56	149,0%	0
4	Нижегородская область	0,54	142,6%	0
5	Калужская область	0,52	138,9%	0
6	Московская область	0,52	138,1%	0
7	Томская область	0,52	137,0%	▲ 1
8	Свердловская область	0,51	135,2%	▼ -1
9	Ярославская область	0,50	133,5%	0
10	Новосибирская область	0,49	130,7%	▲ 1
11	Пермский край	0,49	130,5%	▼ -1

СРЕДНЕСИЛЬНЫЕ ИННОВАТОРЫ

12	Ульяновская область	0,48	127,4%	▲ 1
13	Воронежская область	0,48	127,0%	▼ -1
14	Самарская область	0,47	124,0%	▲ 1
15	Челябинская область	0,46	122,0%	▼ -1
16	Республика Башкортостан	0,45	120,4%	0
17	Пензенская область	0,45	119,6%	▲ 5
18	Чувашская Республика	0,45	119,6%	▲ 2
19	Красноярский край	0,45	119,3%	▼ -1
20	Республика Мордовия	0,44	117,7%	▲ 1
21	Тульская область	0,44	117,7%	▼ -4
22	Магаданская область	0,44	117,6%	▲ 2
23	Новгородская область	0,43	113,2%	▼ -4
24	Хабаровский край	0,42	111,2%	▼ -1
25	Липецкая область	0,42	111,2%	▲ 9
26	Владимирская область	0,42	110,9%	0
27	Рязанская область	0,41	110,0%	▲ 4

СРЕДНИЕ ИННОВАТОРЫ

28	Омская область	0,41	109,6%	0
29	Ростовская область	0,41	109,3%	▲ 3
30	Саратовская область	0,41	109,1%	▼ -3
31	Республика Марий Эл	0,41	108,5%	▲ 14
32	Иркутская область	0,41	108,1%	▼ -2
33	Ленинградская область	0,40	106,7%	▼ -4
34	Тверская область	0,40	106,5%	▼ -9
35	Ставропольский край	0,40	105,0%	▲ 1
36	Белгородская область	0,39	103,0%	▼ -1
37	Ивановская область	0,39	102,8%	▼ -4

38	Удмуртская Республика	0,39	102,7%	▼-1
39	Курская область	0,39	102,3%	▲ 2
40	Тюменская область (без АО)	0,38	100,9%	▼-1
41	Мурманская область	0,38	100,5%	▼-3
42	Приморский край	0,38	99,9%	▲ 7
43	Кировская область	0,36	96,7%	▲ 3
44	Калининградская область	0,36	96,4%	▼-2
45	Курганская область	0,36	96,1%	▲ 7
46	Камчатский край	0,36	95,0%	▲ 2
47	Республика Адыгея	0,36	95,0%	0
48	Республика Коми	0,35	94,0%	▼-8
49	Тамбовская область	0,35	92,9%	▲ 2
50	Смоленская область	0,35	92,8%	▼-6
51	Краснодарский край	0,35	92,2%	▲ 6
52	Республика Бурятия	0,35	92,2%	▲ 6
53	Орловская область	0,35	91,7%	▼-3
54	Алтайский край	0,34	90,5%	0
55	Волгоградская область	0,34	90,0%	▼-2

СРЕДНЕСЛАБЫЕ ИННОВАТОРЫ

56	Архангельская область (без АО)	0,34	89,7%	▲ 6
57	Оренбургская область	0,34	89,2%	▼-1
58	Сахалинская область	0,34	89,2%	▲ 3
59	Костромская область	0,33	88,8%	▲ 1
60	Кемеровская область	0,33	87,9%	▼-1
61	Астраханская область	0,33	87,7%	▼-6
62	Вологодская область	0,33	87,1%	▼-19
63	Республика Карелия	0,33	86,6%	▲ 1
64	Кабардино-Балкарская Республика	0,32	84,6%	▲ 1
65	Республика Саха (Якутия)	0,32	84,0%	▼-2
66	Брянская область	0,32	83,8%	0
67	Республика Дагестан	0,29	77,9%	▲ 1
68	Ханты-Мансийский авт. округ — Югра	0,29	77,8%	▼-1
69	Псковская область	0,29	76,2%	▲ 1
70	Республика Северная Осетия — Алания	0,28	73,2%	▲ 4
71	Амурская область	0,27	72,9%	▼-2
72	Чукотский авт. округ	0,27	71,5%	▲ 1

СЛАБЫЕ ИННОВАТОРЫ

73	Республика Хакасия	0,26	70,3%	▼-1
74	Забайкальский край	0,26	70,3%	▼-3
75	Республика Алтай	0,25	65,8%	▲ 1
76	Республика Калмыкия	0,23	60,7%	▲ 1
77	Ямало-Ненецкий авт. округ	0,22	57,4%	▲ 1
78	Карачаево-Черкесская Республика	0,21	55,0%	▲ 1
79	Еврейская авт. область	0,21	54,8%	▼-4
80	Республика Тыва	0,19	50,1%	0
81	Ненецкий авт. округ	0,18	46,6%	0
82	Республика Ингушетия	0,16	43,1%	0
83	Чеченская Республика	0,15	39,1%	0

КАКАЯ РОЗНИЦА!

ОЛЬГА
ШАТАЛОВА

Сегодня уже почти всем понятно, что никакого антагонизма между онлайн и офлайн в ритейле в действительности нет. Весовые категории до сих пор несопоставимы: рынок e-commerce едва дотягивает до двух процентов в общем обороте российского ритейла. Офлайновая и онлайн-торговля основательно перемешались: успешные интернет-торговцы обзаводятся магазинами «в реале», а крупные офлайновые — виртуальными (и даже начинают существенно теснить в Сети мелких и средних e-коммерсантов). Часть покупателей взяла за привычку использовать офлайновые торговые точки как шоу-румы для ознакомления с товаром, а покупки совершает в интернет-магазинах. А часть — наоборот: досконально изучает товар в интернете, а покупает в офлайне, где все можно потрогать, примерить, проверить. В конечном счете именно удобство определяет выбор способа совершения покупки потребителем. И с технологической точки зрения у офлайновой розницы не меньше возможностей сделать процесс удобным.

ЛОЯЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ

Врожденное конкурентное преимущество интернет-магазинов, как принято считать, заключается в том, что они лучше знают своих покупателей, помнят всю историю взаи-

На заре развития онлайн-торговли владельцы интернет-магазинов любили противопоставлять себя традиционным продавцам и рассуждать о том, что довольно скоро добрая половина покупок будет совершаться в режиме онлайн. Позиции офлайновых магазинов по-прежнему крепки, более того — они с успехом перенимают многие технологические «фишки», придуманные и апробированные в онлайн.

моотношений с ними с самого первого дня, точнее отслеживают потребительские предпочтения по статистике продаж. В результате покупатель видит на экране в своей виртуальной корзине список «Вместе с этим товаром покупают также...» или получает персонализированные скидочные предложения от продавца. В обычных же магазинах покупки совершаются без идентификации покупателя, и для ритейлера он часто остается «инкогнито». Оттого-то скидочные акции там не таргетируются, а программы лояльности основываются не столько на анализе данных, сколько на предположениях маркетологов.

ОНЛАЙН-РИТЕЙЛ

ОФЛАЙН-РИТЕЙЛ

ДОЛЯ В ОБЩЕМ
РОЗНИЧНОМ ОБОРОТЕ
РОССИИ

≈ 2%

≈ 98%

+31%



РОСТ ТОРГОВОГО
ОБОРОТА
В 2014 ГОДУ

+2,7%

Источник: Data Insight

Оказывается, это дело поправимое. Например, изящное технологическое решение предлагает российский сервис Smart Checkout (компания Open Retail), который «анализирует» покупателя непосредственно на кассе, в момент оплаты, и тут же делает ему персонализированное скидочное предложение для последующих покупок, распечатывая купоны на специальном цветном принтере. Кассир выдает их вместе со сдачей и чеком. Данные для анализа — непосредственно кассовый чек (купленные позиции, сумма) и информация об использовании предъявленной карты лояльности. Этого вполне достаточно, чтобы понять профиль покупателя и сделать ему «прицельное» предложение. В торговом зале у покупателя обычно глаза разбегаются от скидок, акций и ценников «Лучшая цена!», но купоны он наверняка сохранит и использует.

Первопроходцем такого рода сервисов стала американская компания Catalina Marketing, которая появилась на рынке в начале 1990-х годов и с тех пор успела «прописаться» во многих торговых сетях США, Канады, Японии и Европы. Опыт ее работы показывает, что покупатели активируют почти каждый третий полученный купон: прекрасный результат для ВТЛ-продвижения! Российская Open Retail тоже прошла уже довольно большой путь: компания была основана в 2008-м,

получила свыше \$2 млн инвестиций от фонда Prostor Capital и числит среди своих клиентов сети «Виктория», «Дикси», «Монетка» и др.

А вот еще одна отечественная компания — Giftoman — подошла к формированию лояльности покупателей с другой стороны. Там сочли, что в процессе продажи приоритетных для ритейлера товаров, в том числе по акции, следует полагаться не на кассовый аппарат, а на кассира. В конце концов, кто лучше преподнесет акционную позицию — цветная бумажка или обученный персонал? Разработка Giftoman представляет собой программное обеспечение, включающее три важных блока. Во-первых, систему стимулирования персонала. За продажу определенных категорий товара продавец начисляется бонусы. Это помогает распродавать наиболее важные для бизнеса продукты — остатки со склада, товары с истекающим сроком годности и т. п. Примечательно, что все «бонусные» позиции продавец видит прямо на экране кассового аппарата. В Giftoman этот прием называют «поплачком». Вторым блоком идет система стимулирования покупателей. Клиенту предлагается воспользоваться картой лояльности Giftoman. При сканировании карты в процессе покупки начисляются баллы. Их впоследствии можно обменять на приятные бонусы и подарки. Третий блок занимается мониторингом

удовлетворенности клиентов. В точках продаж устанавливаются специальные кнопки — «Доволен» и «Не доволен». Так что «лайкать» можно не только в Сети, но и в офлайне. И в этом смысле программный комплекс Giftoman следует лучшим традициям e-commerce. Как отмечает Алексей Костарев, сооснователь проекта, система лояльности, основанная на истории покупок и работающая в комплексе с платформой для стимулирования персонала, позволяет получать выгоду от внедрения разработки в бизнес практически сразу, что немаловажно в кризис.

ИЩЕМ ВЕЩИ

Интернет хорош своими поисковыми возможностями: выяснить наличие нужного товара здесь легко. Другое дело офлайн: покупка редкой вещи или размера может потребовать множества телефонных звонков и поездок по торговым точкам — без какой-либо гарантии положительного результата. Идея создать удобный онлайн-поисковик для офлайн-магазинов лежала на поверхности чуть ли не с начала распро-

**Традиционный ритейл успешно
заимствует у e-commerce маркетинговые
«фишки». Интерактивные витрины,
виртуальные консультанты,
персонализированные скидки
в зависимости от профиля покупателя
и даже «лайки» — все это постепенно
входит в арсенал продвинутых
офлайн-продавцов**

странения интернета — не удивительно, что ее реализацией с разной степенью успешности и в разное время занималось такое множество стартаперских команд. Сейчас такого рода проекты переживают новый ренессанс. Ведь у людей появились смартфоны — а значит, к виртуальному каталогу товаров можно «прикрутить» функцию геолокации, и тогда покупатель сможет искать нужный товар не просто где-нибудь, а в ближайших магазинах. Все это назвали «мобильным шопингом», и таких проектов с самой разной специализацией не счесть. Например, в России в сегменте модной одежды имеется любопытный сервис Shople, созданный командой белорусских программистов. Сотрудничеством с сервисом уже заинтересовались такие крупные бренды, как Tommy Hilfiger, Guess, Lacoste, Benetton, Adidas, Motivi... Радужные перспективы разработки видят не только потенциальные клиенты, но и инвесторы. Российская компания Venture Club уже вложила в проект Shople.

Другой сервис — Be-in, созданный одноименной компанией, — своеобразный навигатор по модным магазинам Москвы и Санкт-Петербурга. Благодаря приложению пользователь будет всегда в курсе ассортимента торговых точек поблизости.

Интерес разработчиков приложений мобильного шопинга к одежному сегменту закономерен: степень «оцифрованности» каталогов у ритейлеров здесь высока, а оборот во всем мире очень весом — свыше \$1,1 трлн в год, по данным агентства Advis.

Хватает игроков и с более широкой специализацией. Год назад на российский рынок вышел международный сервис Tiendeo.com (работает в 31 стране), который агрегирует акции, каталоги и предложения по всему спектру товаров и услуг, включая путешествия. Сервис основала в 2011 году испанская предпринимательница Мария Мартин, решившая навсегда избавить компании от необходимости печатать и рассылать тонны «мусора» — бумажных каталогов. «Мы заново изобрели для них каталог продукции», — утверждает она. Похожую бизнес-концепцию реализует другой международный игрок — немецкая компания kaufDA, которая представила свой сервис Lokata в России в 2013 году.

МАЯКИ МАРКЕТИНГА

Почему-то принято считать, что только онлайн-продавцы полностью в курсе всех «блужданий» своих виртуальных покупателей по магазину и могут использовать это знание, чтобы направлять их к покупке. Вовсе нет: технологии и здесь уравнили возможности онлайн и офлайн. Местоположение покупателя в торговом зале офлайн-ритейлер может отслеживать с точностью до нескольких сантиметров — разумеется, если покупатель сам установит специальное мобильное приложение на смартфон и разрешит это в настройках. Польза от этого будет и покупателю. Представьте, что вы заходите в нужный отдел магазина, а ваш смартфон тут же подсказывает вам, на какой полке находится товар, который вы ищете, на какие продукты поблизости сегодня действуют скидки и так далее. У вас появляется персональный «гид-продавец», который информирует, подсказывает. Вас не перегружают лишней рекламной информацией: продвижение очень точное, зависящее от вашего текущего местоположения.

Все это уже стали называть Bluetooth-маркетингом, поскольку используется именно этот стандарт беспроводной ближней связи, или indoor-навигацией. Технически идея реализуется с помощью установки в торговом зале сети миниатюрных «маячков»: они обмениваются информацией с мобильными устройствами, помогают определить их местоположение и в нужный момент передают пользователю запрограммированный контент. Технологическая платформа для развития Bluetooth-маркетинга уже полностью обустроена: стандартизированы протоколы передачи данных для подобного рода «маячков» (у Apple это iBeacon, представленный в середине 2013 года), готовы API — интерфейсы для программирования мобильных приложений сторонними разработчиками (под iOS и Android). Так что теперь стоит ожидать бума подобных стартапов. В конце 2013 года Apple в пилотном режиме опробовала технологию в 254 магазинах в США, а в конце прошлого года сеть McDonald's использовала ее для продвижения новых позиций в своем меню.

В России тоже появляются подобные проекты. Например, на технологии Apple iBeacon работает геолокационный купонный сервис «Найди Купон», который позволяет ритейлерам отправлять скидочные купоны на смартфоны покупателей ровно в тот момент, когда они оказываются в непосредственной близости от торговой точки.

— Чаще всего к нашим услугам прибегают крупные сетевые магазины — одежные и обувные, — рассказывает Сергей Донников, директор по развитию «Найди Купон». — Спрос сейчас падает, конкурирующих предложений масса — поэтому компании ищут способ выделиться и все больше ценят альтернативные каналы общения с потенциальными клиентами. Наружная реклама, безусловно, также выполняет свои задачи, но ценность персонализированного предложения всегда выше».

За полгода существования сервис доказал свою эффективность в ритейле и успел покорить такие города, как Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород и Екатеринбург.

МОБИЛЬНАЯ КАССА

Сегодня мобильные устройства рассматриваются исключительно как приспособления для потребления различного контента из интернета. Однако традиционный ритейл может использовать их и как рабочий инструмент. Российский стартап A-POS, например, превращает практически любой планшет на Android в полноценный функциональный кассовый аппарат. «Размер экрана должен быть 10 дюймов и более, и то только для удобства кассира», — уточняет Максим Митусов, основатель A-POS.

Кому интересны подобные решения? Если средние и крупные представители ритейла давно автоматизировали торговый учет, обзавелись «серьезным» программным обеспечением и штатом бухгалтеров, то мелкие точки, вроде небольших магазинчиков «у дома», напротив, до сих пор ведут дела в гроссбухах. Этот большой пласт предприятий — потенциальные клиенты компании A-POS.

Что им даст подобный мобильный кассовый аппарат? С помощью облачных технологий и доступного по цене гаджета владелец магазинчика сможет вести у себя полноценный учет — упорядочит взаимоотношения с клиентами и поставщиками, движение товара на складе и производстве. А при желании также сможет в любой момент подключить к кассе банковский эквайринг и запустить программу лояльности.

«Совместное решение A-POS с банками позволяет мобильному эквайрингу получить доступ к новой целевой аудитории, а пользователей — классный и недорогой сервис по приему банковских карт, — говорит Максим Митусов. — Выигрывают все. Для программ лояльности мы прекрасный источник сбора данных, поскольку с нами легко и быстро можно интегрироваться. Сейчас мы готовим такие интеграции с несколькими крупными и успешными сервисами».

Специализированное решение для розницы есть и у компании «МойСклад». «Наше «Рабочее место кассира» удобно тем, что не привязывает пользователя к какому-либо устройству и пространству, так как это облачное решение, — рассказывает Аскар Рахимбердиев, гендиректор и сооснователь облачного сервиса для управления торговлей «МойСклад». — На рынке есть несколько продуктов для торговли, работающих только на планшете, — а значит, при покупке программы надо тратиться и на него. А корпоративное решение и вовсе привязывает кассира строго к определенному рабочему месту. «МойСклад» ни к чему в этом смысле не обязывает — и это одно из наших главных преимуществ». Не создает проблем и разрыв связи: все

данные об операциях сохраняются на устройствах и, когда подключение к интернету восстанавливается, отправляются на облачный сервер.

Очень важно и то, что за модулем «Розница» стоит мощная учетная система — «МойСклад». При развитии бизнеса клиента — подключении еще нескольких точек продаж или появлении интернет-магазина — все данные будут накапливаться и обрабатываться в одном месте, а количество товара — корректно отображаться во всех интерфейсах. Решение хорошо работает со сканерами штрихкодов и фискальными регистраторами.

«Владельцу розничного магазина, — поясняет Аскар Рахимбердиев, — «МойСклад» дает хорошие возможности для оперативного контроля процесса торговли на разных торговых точках: из главного интерфейса клиент может видеть данные о продажах во всех магазинах, остатки товаров и быстро принимать решения. Это позволяет планировать выручку, поставки продукции, понимать эффективность работы продавцов на местах. Все это предприниматель может делать удаленно».



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

Основной интерфейс нашего сервиса — это функциональный бэк-офис для управления торговлей через интернет. Не просто складом, как может показаться из названия. Из складской программы, нацеленной на решение исключительно складских задач, мы выросли до системы, которая позволяет автоматизировать процессы закупок, продаж, управлять финансами, строить аналитические отчеты и, что важно, подключать розничный модуль или интернет-магазин. Таким образом, основной интерфейс «МоегоСклада» — универсальная учетная система, содержащая актуальные данные по всем каналам продаж, как офлайн, так и онлайн. Почти год назад мы ввели бесплатный тариф для начинающих пользователей. Они имеют доступ ко всем функциям сервиса и могут развивать свой бизнес без дополнительных затрат. Немаловажно и то, что «МойСклад» работает по абонентской плате — а значит, клиенты могут платить за подписку ежемесячно, не обременяя себя ощутимым для бюджета годовым платежом. В нашем сервисе также заложена возможность подключения и отключения дополнительных опций: если у вас было пять магазинов, а потом два закрылись, вы без труда можете отключить эти розничные точки и платить всего за три.

ИНТЕРАКТИВ НА МЕСТЕ

Продвинутые интернет-магазины блещут красивыми интерактивными каталогами: всплывающие подсказки, дополнительные фото- и видеоматериалы, красочные баннеры... Офлайнеры по части интерактивности тоже стараются не отставать. Например, компания Inges предлагает сделать магазин запоминающимся с помощью интересной разработки — интерактивной витрины. Технически новация представляет собой прозрачный экран, на который наклеена специальная пленка. С помощью камеры на витрину проецируются рекламные материалы — фотографии, видеоролики. Установленные в определенных местах датчики позволяют улавливать перемещения людей, их движения, а также различать взрослых и маленьких посетителей — и запускать на экране необходимый сценарий.

Подобные витрины то и дело тестируются крупными магазинами. Несколько лет назад испытать разработку, аналогичную Inges, взялись столичные магазины Colin's и Uniqlo. Витрины позволяли изменять сценарий ролика с помощью

**В конечном счете именно удобство
определяет выбор способа
совершения покупки потребителем.
И с технологической точки зрения
у офлайн розницы не меньше
возможностей сделать процесс удобным,
чем у онлайн розницы**

прямого воздействия (работая как гигантский сенсорный экран), а также движением рук, благодаря бесконтактному прибору Kindle. К сожалению, активность покупателей оказалась значительно ниже желаемой. Воспитанные в духе «ничего не трогай», посетители стеснялись касаться поверхности экрана, а тем более доставать руками.

Другим кандидатом на добавление интерактивности стало зеркало в примерочной. Например, французская компания Pixglass, используя любовь посетителей к селфи, создала зеркальную поверхность, делающую фотографии. Готовое фото отправляется напрямую в телефон клиента по Wi-Fi. В каком-то смысле само зеркало превращается в функцию «предварительного просмотра» перед созданием изображения. В компании рассудили, что клиенту магазина значительно удобнее определиться с выбором, если каждый наряд запечатлен и сохраняется в памяти телефона клиента. Сейчас новинка тестируется в парижских бутиках.

Впрочем, добавить «интерактива» в интерьер магазина можно более простыми средствами, без изобретения высокотехнологичного оборудования. Например, компания Gloria Jeans использовала обычные QR-коды. Они размещались на витринах, а ссылки вели на видео со съемок свежей коллекции одежды.

Аналогичным образом британская сеть благотворительных секунд-хендов Oxfam привлекала внимание покупателей

к определенным товарам. На бирках одежды, пожертвованной знаменитостями, имелись QR-коды. Пройдя по ссылке, покупатель мог узнать историю вещи из уст самого дарителя.

ИНТЕРАКТИВ НА АВТОМАТЕ

Роль консультантов в интернет-магазинах нередко исполняют не люди, а информационные роботы — программы, которые умеют «понимать» вопросы, заданные в чате на естественном языке, и способны выдавать релевантные ответы, а иногда даже понимают сарказм и улавливают негативные реакции собеседника. Но и в этом офлайн-ритейлеры стараются не отставать от e-commerce.

Например, компания Inges предлагает ритейлерам свою разработку «Интерактивный промоутер». Установка включает в себя специальный подиум, на который крепится каркас из оргстекла с наклеенной на него пленкой обратной проекции — экраном. В комплект также входит камера и специальные датчики. «С помощью датчиков «промоутер» распознает движения и действия человека, благодаря чему программа определяет, какой сценарий включить, — рассказывает директор по развитию Inges Елизавета Редькина. — Так, взрослому «промоутер» рассказывает о продуктах и услугах, а с ребенком играет или показывает ему мультфильм».

Промоутер может выглядеть по-разному: как мужчина или женщина, как мультперсонаж. «Оживить» можно даже логотип компании. Помимо того что виртуальный промоутер сам по себе является интерактивным элементом и привлекает внимание, он также открывает широкие возможности для различных акций с элементами геймификации. Например, его легко запрограммировать на квест — заставить покупателя выполнять определенные задания, чтобы получить бонус или подарок. «Один из наших любимых проектов, — рассказывает Елизавета Редькина, — основывался на идее поддержки спорта и здорового образа жизни. Интерактивный промоутер предлагал всем желающим присесть тридцать раз, чтобы получить скидку в пять процентов».

Впрочем, промоутер может быть вовсе не стеклянным, а железным. А также — более мобильным. Компания Promobot предлагает автономных роботов для работы с клиентами. Аппарат отечественных разработчиков имеет массу интересных функций. Например, он не только консультирует покупателей по вопросам продуктовой номенклатуры, но и внимательно слушает и записывает их запросы. Это позволяет анализировать спрос и подгонять под него ассортимент.

Два первых промобота отправились на работу в торговый центр «Колизей» в Перми несколько лет назад. В их обязанности входило развлекать и информировать посетителей ТЦ. Сегодня в магазинах по всей России трудятся около 40 машин, еще 139 должны отправиться на новые рабочие места до конца года, рассказал Олег Кивокурцев, руководитель отдела продвижения компании Promobot.

Офлайн-магазины активно используют в своей деятельности различные «фишки» e-commerce. Какие-то уловки позволяют тут же добиться увеличения выручки, какие-то с трудом влияют на показатели бизнеса. Однако процесс заимствования опыта у интернет-магазинов продолжается, намечая все новые и новые тренды — вроде 3D-примерочных, технологичных шоу-румов и многого другого. А значит, в ближайшем будущем в реальном секторе мы увидим гораздо больше новых «онлайн-чудес».

BBCG и лондонский офис Trinity Events представляют!
26–28 НОЯБРЯ • МОСКВА, ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ



Retail Technologies Expo Moscow

RETEXP0 2015

**ИННОВАЦИИ ДЛЯ РОЗНИЦЫ —
ПРОСТО, ДОСТУПНО СЕЙЧАС**

ПЕРВАЯ В РОССИИ
ВЫСТАВКА

ПОЛНОГО КОМПЛЕКСА
современных технологий, оборудования
и материалов для розничного бизнеса

СТАТЬ СПОНСОРОМ:

**Елизавета
Носенко**



Elizaveta@b2bcg.ru

**Ирина
Вентнагель**



I.Ventnagel@infor-media.ru

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**БИЗНЕС
журнал**



100 лучших решений, ведущих брендов
и поставщиков технологий



Премьерные показы
на российском рынке



Распродажа технологий и оборудования,
доступных по цене и срокам внедрения



Конгресс — конференции
по инновациям в ритейле,
более 100 спикеров

ПРИВИВКА СТАРТАПЕРСТВА

Медлительность большого бизнеса легко объяснима: у него более десятка внутренних инстанций согласования, привычка чуть что заказывать аналитические и маркетинговые исследования внешним агентствам, неповоротливая система бюджетирования, бесконечные фокус-группы и, наконец, извечный страх не попасть в рынок или испортить репутацию, выпустив «сырой» продукт. Такой цикл разработки призван не столько оградить от неудач (они все равно то и дело случаются), сколько снимать с менеджеров, принимающих решения, ответственность за возможные ошибки.

Стартап же свободен от всех этих регламентов, не обременен сложной внутренней иерархией — и потому имеет хороший шанс обходить крупные компании, несмотря на дефицит ресурсов.



СТЕФАН ДИСТЕНГЕН

французский серийный предприниматель, основатель компании Fabernovel, сооснователь акселератора Parisoma (Сан-Франциско, США)

Концепция внутреннего предпринимательства как раз и строится на том, чтобы разрабатывать новые продукты в крупных компаниях с помощью стартапов. Вернее, команд и сотрудников, которым внутри корпорации создаются «стартаперские» условия для работы. Таких людей обычно называют интрапренерами¹. Если угодно, это все равно что привить

¹ От фр. слова «антрепренер» и лат. приставки *intra-*, означающей «нахождение внутри».

В таком деле, как запуск новых продуктов, стартапы могут дать фору любой корпорации: у них это получается в несколько раз быстрее и дешевле. Однако и крупный бизнес может использовать дух стартаперства, если сделает ставку на внутреннее предпринимательство — так называемое интрапренерство.

«черенок» стартапа к большому корпоративному дереву ради повышения «урожайности».

Сегодня, в цифровую эпоху, крупный бизнес должен мыслить и действовать в логике венчурного фонда: запускать не один проект по разработке нового продукта с бюджетом в миллион долларов, а, скажем, двадцать стоимостью по 50 тысяч — чтобы потом выбрать лучший. Портфель проектов нивелирует риски. А поскольку сейчас почти любой бизнес превращается в технологический, быстрому созданию и тестированию идей помогают цифровые технологии.

Что требуется для развития внутреннего предпринимательства в компании? Сделать ставку на инициативных и талантливых сотрудников и немного помочь им. Во-первых, запустить в коллективе механизм генерирования новых идей. Во-вторых, предоставить сотрудникам инструменты и ресурсы для их реализации.

В этом смысле образцовой компанией для меня является американская Intuit, которая выпускает финансовый софт для малого бизнеса. Компании уже больше тридцати лет. В 2008 году она оказалась на грани банкротства — во многом из-за того, что ее продуктовая линейка устарела. И тогда в качестве антикризисной меры менеджмент построил систему внутрикорпоративного предпринимательства. Сотрудники получили право тратить 10% своего рабочего



EASTUNION

Business Aviation

времени на собственные проекты, связанные с разработкой нового продукта. Успешное внедрение (так же как и эффективное менторство) предполагало значительное поощрение. Сотрудников активно обучали внутреннему предпринимательству на тренингах и семинарах. Меньше чем за четыре года Intuit вернулась в тридцатку самых успешных инновационных компаний по версии Forbes и вышла на прибыльность (чистая прибыль в 2013 году — \$858 млн). Теперь сотрудники признают, что опыт реформирования заставил их по-новому взглянуть на бизнес-процессы, думать о сокращении издержек и обходиться имеющимися ресурсами.

В России я пока встречал мало примеров внутреннего предпринимательства. В основном они относятся к телекоммуникационной отрасли и банковской сфере. Обратите внимание: все это высококонкурентные рынки. Именно конкуренция заставляет крупных игроков поворачиваться в сторону интрапренерства.

Запуск механизма внутреннего предпринимательства требует от компании определенной организационной перестройки. Необходимо создать среду, стимулирующую сотрудников придумывать и презентовать идеи. Чем больше идей будет предложено, тем выше шанс получить что-то стоящее. Снижайте количество фильтров в процессе отбора! Самые удачные инновации, как показывает практика, редко вяжутся с рациональными критериями.

Даже в компаниях с оборотом в сотни миллионов долларов люди могут тратить десять минут в день на создание эффективных идей. Необходимо построить процессы так, чтобы люди видели, что их замыслы и мнения важны. Возможность такой самореализации для работников уже сама по себе награда. Но и материальные стимулы, разумеется, тоже необходимы. Это может быть, например, денежное вознаграждение или опционы на акции компании.

В организации должны быть приняты прозрачные и понятные для всего коллектива правила экспертизы и взятия в работу наиболее перспективных идей. Предложения может рассматривать, например, специальный комитет, который включает в себя, помимо представителей топ-менеджмента, внешних экспертов и консультантов. Эта же структура может ставить задачи перед корпоративным «коллективным разумом», описывая проблемы и вызовы, с которыми сталкивается компания.

Необходима, кроме того, готовность быстро формировать из сотрудников небольшие команды и отдельные подразделения для инкубации новых проектов, а также выделять им ресурсы.

Конечно, не каждый сотрудник имеет способности к предпринимательству, пусть и внутреннему. Но собрать команду со взаимодополняющими компетенциями можно всегда. В проектной группе пригодятся совершенно разные специалисты и типы. Есть люди, способные выявлять проблемы. Есть склонные к генерации новых идей. А есть те, кто отлично дорабатывает решения на основе чьих-то замыслов. И нужно быть благодарным каждому за работу. Именно сложение «суперспособностей» отдельных людей, помноженное на предпринимательскую энергию, позволяет создавать и развивать перспективные проекты. БЖ

А компаниям — побеждать в конкурентной борьбе.

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



Основными видами деятельности «ИстЮнион» являются:

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

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

www.eastunion.ru



Реклама

БИЗНЕС
журнал

..летает на крыльях «ИстЮнион»

НОВАЯ ГВАРДИЯ

За последний год из уст четырех собственников крупных предприятий мне довелось услышать одну и ту же парадоксальную, казалось бы, жалобу: у них слишком низкая текучесть кадров, многие сотрудники работают по десять и более лет и превратились в тормоз развития. Доходит до того, что некоторых служащих приходится увольнять фактически только за то, что они слишком долго проработали

в компании! Старая гвардия с ее опытом и лояльностью, служившая раньше предметом корпоративной гордости, стала вдруг превращаться в символ косности.

На самом деле это лишь одно небольшое свидетельство того, что грядет серьезный пересмотр принципов HR-менеджмента, который поменяет отношение к очень многим вещам с плюса на минус и наоборот. Этот пересмотр никак не связан ни с текущим кризисом, ни с какими-либо отдельными новомодными теориями построения карьеры (вроде американской, рекомендующей наемным сотрудникам менять работу не реже, чем раз в три года, чтобы подтверждать свою ценность на рынке труда).



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

В ближайшие 10–15 лет корпоративный мир, по-видимому, кардинально пересмотрит подход к управлению кадрами — и это изменит рынок труда до неузнаваемости. Давайте представим, какими могут стать новые отношения труда и капитала, и проследим вектор перемен.

Все гораздо проще и одновременно сложнее: уровень хаоса во внешней среде постоянно нарастает, темп изменений ускоряется — и компании должны реагировать на это, чтобы выжить. Причем реагировать на всех уровнях: по-новому выстраивать штатное расписание, организационную матрицу, производственные процессы, мотивационные программы для персонала...

«МОРАЛЬНО УСТАРЕВШИЕ» ЛЮДИ

Научно-технический прогресс приводит к тому, что во многих видах деятельности значение человеческого фактора заметно снижается. Автоматизация и роботизация не только высвобождают рабочие места, но и позволяют в целом снизить требования к качеству трудовых ресурсов, которые задействованы на оставшихся позициях. Предвижу, что в конце концов это приведет к почти полному отказу от инвестиций в развитие человеческого капитала (сейчас это любимое занятие HR-специалистов) в большинстве корпораций: профессиональное и личностное развитие наемных сотрудников



целиком и полностью ляжет на их же собственные плечи. Будет действовать принцип: «Хочешь у нас работать — развивайся, обучайся, совершенствуйся и будь готов продемонстрировать свои компетенции и дипломы».

Принадлежность сотрудника к старой гвардии, вероятно, вовсе перестанет иметь значение для работодателя. Разумеется, всегда будут исключения, которые, как известно, лишь подтверждают общее правило. Известно, например, что компания Google не увольняет специалистов, в компетенциях которых по той или иной причине перестала нуждаться, и продолжает платить им деньги. Но тут важно понимать: эта скамейка запасных предназначена исключительно для работников класса Z¹ — высокомотивированных сотрудников-творцов, способных создавать нестандартные решения и продукты. Это нужно Google для того, чтобы удержать на своей орбите кадры, которые понадобятся компании в будущем, а также чтобы носители уникальных знаний и компетенций не достались конкурентам.

Конечно, вопрос о судьбе работников-старожилов с этической точки зрения неоднозначен. Однако вечно содержать людей, выпадающих из обоймы, бизнес не в состоянии. Компания не может выступать в роли собеса, не рискуя поте-

рять эффективность. Наиболее оптимальный способ решения этической проблемы — корпоративный пенсионный фонд. Однако далеко не у каждой организации существуют подобные программы поддержки сотрудников, притом что и пропагандировать повсеместное развитие корпоративного пенсионного обеспечения сейчас не имеет смысла: для начала необходимо на государственном уровне создать механизмы, позволяющие превратить такие фонды в устойчивый, хорошо организованный и доходный бизнес.

Пока же старой гвардии во избежание психологических травм в будущем можно посоветовать осознать тот факт, что для компании важен не стаж, а эффективность сотрудника. Мысль «Я проработал здесь 15 лет» должна вселять в человека не гордость, а скорее тревогу. Чтобы дольше работать в организации, человек должен постоянно развиваться. Один из самых эффективных менеджеров, встречавшихся на моем пути, говорил буквально следующее: «Я всегда тружусь так, будто надо мной нависла угроза увольнения, причем очень близкого — уже завтра или даже через час». Это необычайно комфортный для компании человек, со смелыми и продуктивными идеями. Кого-кого, а такого сотрудника она потерять боится, его удерживают всеми силами. Постоянная моральная готовность к прекращению сотрудничества и смене места работы имеет сильное психотерапевтическое воздействие и на самого человека, и на его работодателя. Часто получается так, что чем меньше человек цепляется за свое рабочее место, тем больше рабочее место цепляется за него. Долголетие

1 Термин впервые был использован американским психологом Абрахамом Маслоу (1908–1970) в работе «Теория Z».

в компании напрямую зависит от внутренней свободы. Единственной карьерной стратегией для наемных сотрудников становится сохранение собственной востребованности.

ОБЛАКО ПРОФЕССИОНАЛОВ

Поскольку рутинные операционные процессы в компаниях будут все больше автоматизироваться и роботизироваться, возрастет роль специалистов, решающих нестандартные задачи; их станут приглашать к сотрудничеству локально — под конкретные проекты. Видимо, в конце концов рынок придет к следующему устройству: с одной стороны, будут существовать компании, превратившиеся в «операционные платформы» и имеющие целью интегрировать различные элементы в продукт, управлять каналами дистрибуции, маркетингом и т. д.; с другой — возникнет «облако» профессиональных команд и фрилансеров с различными наборами компетенций. Из него компании и станут черпать основные трудовые ресурсы для решения своих задач методом субнайма. Для систем это более чем выгодно: ни соцпакетов, ни программ развития, ни командообразования, ни трудовых конфликтов. Компании обязательно к этому придут!

И мы видим, что движение в этом направлении определенно наметилось. Не зря в последнее время кругом ведется столько разговоров о плоских системах менеджмента и упрощении корпоративных иерархий. Все озачены созданием мобильных, незабюрократизированных, самонастраивающихся бизнес-систем. Уверена, что многие гиганты индустрии, чтобы быстро адаптироваться к происходящим изменениям, уже в ближайшие годы начнут «съезжаться» и приходиться к компактному виду. От такой компании, как DuPont, в которой сейчас работает около 70 тыс. человек, вполне может остаться только ядро в две сотни работников, все остальные уйдут в субнайм. В последнее время компании охотно отправляют в облако целые отделы и команды. А там остается лишь полшага до тотального фриланса, который проявит себя в полной мере лет через 10–12. В мире будущего все, подобно Google, станут удерживать только тех, кто способен создавать уникальные продукты либо владеет информацией, которую компания боится потерять или не найти.

Основа современного бизнеса — ИТ-платформы. Казалось бы, айтишникам, отвечающим за них, можно спать куда спокойнее, чем всем остальным: здесь «старичкам» ничего не угрожает. Однако это тоже до поры до времени. Не так давно владелец одной ИТ-компании рассказывал мне, как в целях оптимизации ему пришлось поменять платформу. Прежняя работала на языке программирования предыдущего поколения и требовала специалистов, которые на рынке труда в разы дороже. Новая же давала серьезную экономию на фонде оплаты труда. Вместе со старой платформой пришлось расстаться и с прежней ИТ-командой.

Итак, устаревание становится ключевым фактором, который в ближайшем будущем начнет влиять не только на технологии, но и на людей и рынок труда. Следуя этой тенденции, через несколько лет мы непременно увидим, как сбываются давно сделанные культурологические прогнозы. Прежде всего — предсказания американского философа Фрэнсиса Фукуямы, который говорил о будущем как о мире, где каждый человек должен уметь себя продавать и зарабатывать тем, что умеет делать лучше всех в какой-либо узкой области. Роботизация означает, что всей мировой экономике потребуются не более миллиарда человек. И вопрос, как быть уже

лет через пятнадцать с остальными людьми трудоспособного возраста, остается открытым.

ПЛОСКИЙ МИР

Плоские структуры и упрощение иерархий многие любят идеализировать. Но нужно понимать, что это вовсе не Аркадия² и не подобие коммунизма, где от каждого берется по способностям и каждому дается по потребностям. Плоский мир жесток, здесь нужно уметь выживать. Упрощение иерархий делает систему управления более эффективной, но при этом многие проблемы спускаются вниз: людям предлагается разбираться с ними самостоятельно. В плоском мире никто ни о ком не заботится. Логично предположить, что эту функцию должно возложить на себя государство. Однако государства, скорее всего, пойдут по пути, который выбрал Евросоюз: открывают границы, чтобы люди могли перемещаться туда, где есть работа. Другой путь — вопреки естественному ходу событий всячески противиться сокращению рабочих мест, искусственно генерировать занятость населения. Идея не новая и не оригинальная. Достаточно посмотреть на Индию, где миллионы людей живут впроголодь и изо дня в день занимаются тяжелым ручным трудом на полях. И вовсе не потому, что нельзя изыскать средства на удобрения, механизацию и современные технологии агробизнеса. Это осознанная политика правительства, направленная на то, чтобы прокормить миллионы людей, которых пока в национальной экономике невозможно обеспечить более достойной занятостью. Однако рекомендовать индийский путь правительствам других стран я бы не стала. Хотя бы потому, что не везде есть такой климат, который позволил бы вовлекать население в сельское хозяйство для получения урожая пять раз в году. Помимо прочего, он означает консервирование экономической неэффективности, с которой рано или поздно все равно придется разбираться.

Как бы то ни было, уже в среднесрочной перспективе управленцы и футурологи видят множество проблем. Риски, что миллионы людей будут выброшены из экономики, очень велики. А смена статуса на фрилансера грозит представителям многих профессий. Например, еще десять лет назад каждая крупная российская компания считала своим долгом иметь собственного корпоративного тренера. Уже лет пять такую штатную единицу почти не встретишь: зачем содержать отдельного человека, если рынок соответствующих фриланс-услуг достаточно развился? То же самое касается бухгалтерии, ИТ-специалистов и так далее: профессия за профессией уходит в облако. Однако в облаке людям с пассивной позицией нет места: там нужно ежедневно доказывать свою полезность.

Все эти изменения не являются гомогенными: они одновременно означают и упрощение, и усложнение. С одной стороны, конструкции будут «сплющиваться», а иерархии потеряют свою силу. Но с точки зрения человеческого профессионализма и развития мы увидим усложнение. Как и в древнегреческом мировосприятии, человечество расслоится на два условных класса — «богов» (в техническом и профессиональном смысле) и «обычных людей». Созидателей и тех, кто на созидание не способен.

БЖ

2 Область в Греции, которую древнегреческие поэты описывали как страну беззаботной и счастливой жизни.

WBC



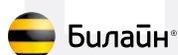
ДЕНЬ РЕГИОНА НА WORLD BUSINESS CHANNEL

1 РАЗ В МЕСЯЦ **24** ЧАСА
1 МЫ АНАЛИЗИРУЕМ
1 РЕГИОН:

ИНТЕРВЬЮ С ПЕРВЫМ ЛИЦОМ РЕГИОНА | УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ
БИЗНЕСА | ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПО РАБОТЕ С ИНВЕСТИТОРАМИ |
ДОСТИЖЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ, БИЗНЕСЕ, СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ,
СПОРТЕ | ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ



+7 495 640 88 31
www.wbc.com.ru



ИНФОРМАЦИЯ БЕЗ ОПАСНОСТИ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Информационная безопасность (ИБ) — по-прежнему наиболее динамично развивающийся и кризисоустойчивый сегмент российского ИТ-рынка. Даже по итогам непростого 2014 года, по оценкам J'son & Partners Consulting, он смог вырасти в номинальном рублевом выражении на 13%, до 51 млрд рублей.

«Спад в экономике наш рынок всегда переживал спокойнее других, — говорит управляющий директор «Лаборатории Касперского» в России, странах Закавказья и Средней Азии Сергей Земков. — На информационную безопасность компании продолжают тратить даже в самые трудные времена, поскольку экономия в этом вопросе может стать причиной инцидентов с тяжелыми последствиями для деятельности компании. К тому же сфера ИБ сильно зарегулирована; внедрение защитного ПО — в некоторых случаях требование законодательства». Поэтому, как ожидает эксперт, в 2015-м продажи ИБ-продуктов в России как минимум останутся на уровне прошлого года, а возможно, даже немного подрастут.

ИТ-ЗАМЕЩЕНИЕ

Политическое и экономическое давление на Россию возрастает с середины 2014 года, однако последствия этого для российской ИТ-отрасли нельзя называть негативными.

Во-первых, по мнению Сергея Земкова, ситуацию несколько выравнивает взятый курс на импортозамещение: российские ИТ-компании ищут и находят новые рынки сбыта и заказчиков

Новые технологические тренды — виртуализация, мобильность, облачные технологии — не только открывают перед компаниями новые возможности, но и создают дополнительные угрозы для корпоративных ИТ-систем. О том, что происходит сегодня в российском сегменте средств и услуг в сфере информационной безопасности, «Бизнес-журналу» рассказали ведущие игроки этого рынка.

внутри страны. Отечественный продукт уже и так широко представлен во многих сегментах — от бухгалтерских и учетных систем до геоинформационного ПО. А если в госзаказе будет сделан больший акцент на отечественные ИТ-решения, то это сильно поддержит бизнес разработчиков и системных интеграторов.

Во-вторых, ослабление рубля и санкции Запада сделали решения западных вендоров более дорогими и менее доступными, так что наши заказчики начинают присматриваться к отечественным аналогам.

По словам директора департамента по маркетингу и продуктовому направлению NGS Distribution Владимира Емышева, многие западные вендоры ввели «санкционные списки» в отношении крупных российских госкомпаний. Основанием

КИБЕРУГРОЗЫ В ЦИФРАХ

Источник: исследование «Информационная безопасность бизнеса 2014» (B2B International для «Лаборатории Касперского»)

98%

РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В 2014 ГОДУ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ СТАНОВИЛИСЬ ЖЕРТВАМИ ДЕЙСТВИЙ ВНЕШНИХ ЗЛОУМЫШЛЕННИКОВ В ИНТЕРНЕТЕ

25%

КИБЕРАТАК НА КОМПАНИИ ЗАКАНЧИВАЛИСЬ ПОТЕРЕЙ ДАННЫХ

87%

КОМПАНИЙ СТАЛКИВАЛИСЬ С УМЫШЛЕННЫМИ ИЛИ НЕУМЫШЛЕННЫМИ НАРУШЕНИЯМИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СО СТОРОНЫ СОБСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

24%

ТАКИХ ИНЦИДЕНТОВ ПРИВЕЛИ К ПОТЕРЕ КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫХ ДАННЫХ

20 МЛН Р

СРЕДНИЙ РАЗМЕР ФИНАНСОВОГО УЩЕРБА ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОДНОЙ КИБЕРАТАКИ

для включения в список порой служило изображение военного корабля или вертолета на сайте организации. Госзаказчики же приняли ответные меры. Минкомсвязи РФ, к примеру, утвердило план по импортозамещению и назначило госкорпорацию «Ростех» ответственной за его реализацию. Многие долгосрочные проекты, предполагавшие использование оборудования и ПО западных вендоров, были либо отменены совсем, либо заморожены на время подбора аналогов. В такой ситуации на первый план вышли отечественные производители и вендоры из дружественных нам стран — прежде всего Израиля и Китая.

— Поддержка отечественного производителя — полезная практика, но только если взвешенно подходить к ее реализации, — считает глава представительства ESET в России и СНГ Денис Матеев. — Она действительно нужна, когда зарубежный продукт является монополистом и не имеет локальной альтернативы. Другое дело, когда в отрасли и без того есть здоровая рыночная конкуренция — как, например, на рынке антивирусного ПО. В таком случае важно не лишать клиентов возможности выбора качественного продукта.

«Западные технологии и программные продукты широко используются в различных сферах деятельности, и многие из них просто нечем заменить», — добавляет эксперт проекта «Контур-Безопасность» компании «СКБ Контур» Вадим Галлямшин. При этом, по его мнению, сейчас есть несколько трендов, которые могут существенно изменить рынок ИБ. Это создание собственных продуктов на базе программно-

го обеспечения с открытым исходным кодом (open source) и переориентация на продукты и технологии, созданные в странах, которые не поддержали санкции в отношении России. Например, сейчас можно наблюдать, как активно продвигаются на российском рынке корейская СУБД Tibeo и другие аналоги продуктов американской Oracle. Определяющее значение имеет и деятельность регулятора. Минкомсвязи РФ подготовило проект постановления, в котором сформулированы критерии отнесения ПО к отечественному, правила формирования и ведения реестра такого ПО, а также преференции при госзакупках для ПО, внесенного в реестр.

«Да, мы видим, что государство движется в этом направлении, но должны признать, это пока только начало пути, — говорит исполнительный директор компании InfoWatch Всеволод Иванов. — Реализованных проектов по замене иностранных продуктов на отечественные пока практически нет».

Справедливости ради стоит сказать, что государство и до введения санкций выступало драйвером развития российского рынка ИБ. По мнению коммерческого директора компании «Аванпост» Александра Санина, одна из тенденций, которые можно отнести к доминирующим в области ИБ в стране, — это разворот регулирующих органов лицом к потребителю. За последнюю пару лет, к примеру, ФСТЭК России выпустила целый ряд нормативных документов в области ИБ. Были серьезно структурированы требования к защите персональных данных.



СЕРГЕЙ ЗЕМКОВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ
ДИРЕКТОР «ЛАБОРАТОРИИ
КАСПЕРСКОГО» В РОССИИ,
СТРАНАХ ЗАКАВКАЗЬЯ
И СРЕДНЕЙ АЗИИ

С точки зрения технологий рынок информационной безопасности продолжает идти в сторону комплексных решений, которые обеспечивают защиту данных компании во всех аспектах ее деятельности, имеют централизованное управление, удобны и экономичны. Наиболее востребованные направления — решения для защиты виртуальных сред, а также связанные с защитой и управлением мобильными устройствами. Поэтому «Лаборатория Касперского» создала и развивает комплексную платформу Kaspersky Security для бизнеса. Другое направление, которое мы сейчас активно развиваем, — Kaspersky Fraud Prevention. Это специальное решение, которое предназначено для банков и позволяет им максимально защищать от мошеннических транзакций не только сами банки, но и их клиентов. Наше решение обеспечивает защиту как от зловредных приложений, так и от фишинга, а также позволяет распознавать нестандартное для пользователя поведение на пользовательском устройстве.



СЕРГЕЙ ВЯЗАНКИН

SENIOR PRODUCT
MANAGER КОМПАНИИ
«ИНТЕЛЛИН»

Информационная безопасность остается областью, которую приходится хотя бы в минимальных объемах финансировать даже в самые трудные времена. Потому что, с одной стороны, некоторые системы компании вынуждены иметь для соответствия требованиям законодательства, а с другой — полный отказ от систем ИБ может стать причиной значительных убытков. По крайней мере, никто из наших клиентов пока не рискует отказаться от услуги системы Antifraud (защита от мошеннических действий или так называемого фрода). И это понятно: даже для среднестатистической компании, имеющей лишь 200 соединительных линий, ущерб за каждый час своевременно не выявленного и не пресеченного фрода может стоить до 5,5 млн рублей.

ПЕРИМЕТР ОБОРОНЫ

Наиболее яркие тренды последнего времени в сфере ИТ — это развитие облачных сервисов и технологий совместной работы, виртуализация и BYOD¹. Как и во всем мире, российские компании, специализирующиеся на информационной безопасности, ищут ответы на вызовы, которые возникают в связи с этим. «Построение периметра безопасности в подобных распределенных информационных системах требует новых подходов к обеспечению ИБ, — отмечает специалист по информационной безопасности компании DataLine Вячеслав Вовкогон. — В этих новых реалиях необходимо соответствовать отраслевым российским и международным стандартам». А стандартов в этой области немало: PCI DSS, ISO/IEC 27001:2013, требования Банка России и др.

«И у нас, и за рубежом все чаще можно услышать об «анализе в облаке» и «облачных сервисах анализа угроз», — говорит эксперт компании «Информзащита» Юлия Доронищева. — Однако отечественный бизнес, в отличие от американского и европейского, не спешит доверять облачным сервисам».

По словам Всеволода Иванова из InfoWatch, облачные технологии широко применяются в области антивирусов и защиты от внешних угроз, но при этом российские заказчики (особенно это характерно для госсектора) пока остерегаются передавать «чувствительную» информацию о клиентах и сотрудниках в облако. «Конфиденциальность информации и контроль доступа к ней становятся важным вопросом при размещении критических сервисов в облаке, — соглашается с коллегой Сергей Земков («Лаборатория Касперского»). — Речь идет о корпоративной почте, CRM, бухгалтерских системах». Крупных корпоративных заказчиков можно разделить на два больших класса. К первому относятся компании, работающие с персональными данными и гостайной. Передача данных вовне у них сильно регламентирована, а нередко попросту запрещена. Иногда такие компании не доверяют даже каналам голосовой телекоммуникации, выдвигая требования к шифрованию трафика мобильных операторов. Второй класс — это организации с внутренними требованиями информационной безопасности и регламентами. Среди них есть немало таких, которые активно пользуются облачными услугами.

Безопасность облачных сред действительно беспокоит российские компании все больше и больше, и это напрямую связано с усилением проникновения технологий виртуализации и построения облаков в ИТ-инфраструктуру компаний. Так, по данным исследования «Лаборатории Касперского», в отечественных компаниях виртуализация даже более популярна, чем в среднем в мире: 56% из них уже используют серверную виртуализацию, еще 8% планируют ее внедрение в течение ближайшего года. Виртуальные рабочие станции уже внедрили в четверти компаний, а еще 14% планируют сделать это в ближайшее время. С вопросами же защиты дела обстоят чуть хуже: пока лишь 18% российских компаний приняли все меры по обеспечению информационной безопасности

1 Аббревиатура от англ. *bring your own device* — «принеси свое собственное устройство». Ею обозначают корпоративную политику, которая позволяет сотрудникам использовать для работы личные устройства (ноутбуки, смартфоны и т. д.), в том числе для доступа в корпоративную сеть.

облачных сред, в то время как в 65% организаций защита внедрена частично, а 14% вообще пока об этом не задумывались.

«Облачный тренд проявляет себя двумя способами, — продолжает тему директор по развитию бизнеса центра информационной безопасности компании «Инфосистемы Джет» Евгений Акимов. — Первый способ — это когда ИТ-системы уходят в облака и им требуется информационная безопасность, учитывающая специфику облачного оказания услуг. Второй — когда уже сами безопасные сервисы работают из облака. С точки зрения количества реализуемых проектов первый метод не вполне оправдал ожидания участников рынка, зато второй — превзошел». Этот сегмент действительно сейчас очень активно развивается. Фактически заказчики обращаются к облачным ИБ-сервисам, понимая, что у них нет возможности решить задачу своими силами. Причины разные — от нехватки квалифицированных специалистов до необходимости оптимизировать расходы. Хороший пример — задача по мониторингу угроз и обработке инцидентов. Этим необходимо заниматься в режиме «24 часа в сутки 7 дней в неделю», однако компаний, которые могут позволить себе держать дежурную смену в таком формате, по словам Евгения Акимова, лишь единицы. Другой пример — защита сайта и веб-приложений, которая требует похожего режима работы. Обновление сайтов до новой версии иногда происходит за считанные часы. За это время, например, ритейлер средней руки не в состоянии собственными силами переконфигурировать

систему безопасности. Поэтому правильнее и эффективнее отдать эту функцию на аутсорсинг.

Такое новое веяние, как BYOD, также создает немало проблем. Хотя бы потому, что периметр корпоративной безопасности приходится увеличивать, включая в него личные устройства сотрудников, используемые для работы. Доступ к корпоративным данным открывается для самых разных устройств (смартфоны, планшеты, компьютеры) самых разных производителей и с самыми разными операционными системами. «Такой «зоопарк устройств» — очевидная угроза безопасности компании, — говорит Денис Матеев (ESET). — Разумеется, сотрудникам можно запретить пользоваться привычными устройствами, однако это ухудшит их продуктивность. Лучше обеспечить защиту от киберугроз и несанкционированного доступа».

ПРИКРОЙ, АТАКУЮТ!

За 2014 год число компаний, подвергшихся сложным таргетированным атакам, возросло в 2,4 раза; более 4,4 тыс. организаций по меньшей мере в 55 странах мира стали целью киберпреступников. Такую неутешительную статистику приводят эксперты «Лаборатории Касперского».

Если говорить о России, то, по мнению Евгения Акимова, большинство отечественных компаний даже не в состоянии противостоять целенаправленным кибератакам. «Хакеры объединяются в преступные группировки с узкопрофильной специализацией, имеют все необходимые ресурсы и прово-

ТОП-5 КИБЕРУГРОЗ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

УГРОЗА

**ВИРУСНЫЕ АТАКИ
И ВРЕДНОСНЫЕ ПРОГРАММЫ**

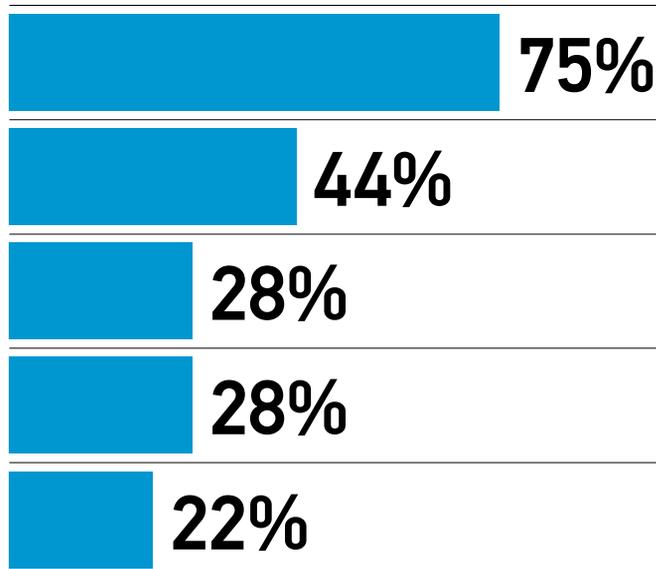
**УЯЗВИМОСТИ
В ПРОГРАММНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ**

**СЛУЧАЙНЫЕ УТЕЧКИ ПО ПРИЧИНЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА**

ФИШИНГ

СЕТЕВЫЕ АТАКИ

РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ



Источник: «Лаборатория Касперского»

дят целенаправленные атаки на бизнес с целью незаконного хищения средств, — говорит Владимир Емышев (NGS Distribution). — Сами атаки становятся комбинированными и многовекторными. Для их осуществления применяются уязвимости нулевого дня и технологии социальной инженерии, от которых очень трудно защититься». «Криминал все больше уходит в цифровое пространство, — соглашается директор по развитию бизнеса Check Point Software Technologies Дмитрий Титков. — Кроме того, все чаще приходится иметь дело с таким явлением, как «хактивизм» — когда люди совершают киберпреступления по идейным соображениям (например, исходя из своих политических взглядов)».

Угрозы безопасности компании могут быть и внутренними, связанными с умышленными или неумышленными действиями собственных сотрудников. При этом, по оценке Всеволода

Иванова (InfoWatch), решения по защите от внутренних угроз внедрили не более 10% компаний. А решения по защите от целенаправленных атак тоже до сих пор воспринимаются как экзотика, несмотря на лавинообразный рост таких угроз. В этом случае на острие атаки оказываются в первую очередь банки и госучреждения. «Проблема в том, что компании просто не осознают, сколько средств они смогут сохранить при внедрении подобных решений, — уверен эксперт. — Весь российский рынок решений для защиты от целенаправленных атак пока меньше ежедневных потерь банков от воровства, мошенничества, коррупции, атак на системы дистанционного банковского обслуживания».

Как бы то ни было, именно банки предъявляют самый большой спрос на решения и услуги в области ИБ. Следом идут телекомы и крупные компании из нефтегазового сектора, энергетики и промышленности. Это обусловлено участвующими атаками на них с целью выведения систем из строя и промышленного шпионажа. Пристальное внимание ИБ, отмечает Всеволод Иванов, стали уделять и государственные структуры: при них создаются целые киберотряды для борьбы с внешними агрессиями и защиты суверенитета страны на просторах Всемирной паутины.

В свою очередь, Евгений Акимов полагает, что все больший интерес к продуктам ИБ будут проявлять крупные сетевые ритейлеры, чей бизнес все сильнее зависит от интернет-технологий. Тем более что в их случае инвестиции в безопасность дают более заметную отдачу даже по сравнению с компаниями из финансового сектора. Как подсчитал эксперт, каждые пять рублей, инвестированные в безопасность банка, за год позволят не потерять шесть, а в ритейле — десять.

«В целом же усредненный уровень защищенности российских предприятий довольно низок, — подчеркивает Александр Санин («Аванпост»). — Значительная часть предприятий все еще живет по принципу «Делаем только то, что требуется в обязательном порядке». А такой подход вряд ли может обеспечить высокую степень информационной безопасности». «Большинство компаний ограничивается созданием двух-трех уровней автоматизации: подключенной к сетям общего до-



ЕВГЕНИЙ АКИМОВ

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
БИЗНЕСА ЦЕНТРА
ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ
«ИНФОСИСТЕМЫ ДЖЕТ»

Наибольший бизнес-эффект в сфере информационной безопасности могут дать решения по противодействию мошенничеству, особенно для крупного ритейла. Мы, например, давно создаем процедуры в области противодействия кассовому мошенничеству, а в последнее время стали распространять их на логистику и складское хозяйство. Многие схемы обмана типичны и легко отслеживаются. Например, недобросовестный кассир обсчитывает покупателей, складывая «излишки» в кассу, с тем чтобы после окончания смены их каким-то образом «изъять» и положить в карман. Как это сделать, если касса открывается только при проведении операции продажи? Разумеется, продав самому себе что-нибудь — например, 10 граммов картофеля стоимостью копеек пятьдесят. Эффективные анти-фрод-системы отслеживают и анализируют в том числе и подобные «странные» операции и помогают зафиксировать момент выемки денег из кассы. Дальнейший сценарий таков: сотрудник службы экономической безопасности ритейлера получает оповещение и может уделить более пристальное внимание конкретному фрагменту видеозаписи с камеры наблюдения.

Мошеннические схемы в логистике имеют свои особенности, но и там, контролируя ряд параметров бизнес-процесса, можно их успешно выявлять. Например, движение погрузчика на складе имеет вполне определенную траекторию, и если она вдруг меняется, то это сигнализирует о том, что часть груза могла «уйти на сторону».

7%

В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ
РОССИЙСКОГО
ИТ-РЫНКА ЗАНИМАЕТ
СЕКТОР СРЕДСТВ И УСЛУГ
В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ

ступа, служебной и обрабатывающей те или иные сведения, определенные государством», — дополняет генеральный директор компании «НТЦ ИТ РОСА» Аркадий Тагиев.

МАЛЫШЕЙ НЕ ОБИЖАТЬ

По итогам прошлого года «Лаборатория Касперского» провела исследование киберугроз и масштаба последствий киберпреступлений для российских компаний малого и среднего бизнеса (МСБ). Согласно полученным данным, в случае успешной атаки предприятия теряло в среднем 780 тыс. рублей за счет вынужденного простоя, упущенной прибыли и расходов на дополнительные услуги специалистов. По сравнению с 2013 годом сумма потерь выросла на 64%. Большой средний ущерб от инцидента объясняется, в частности, тем, что успешные атаки дали злоумышленникам доступ к внутренней рабочей информации в 42% компаний: это включает в себя детали бизнес-процессов, электронную почту и прочие данные. А у 34% были похищены персональные данные клиентов. Исследование показало, что 98,5% компаний (то есть почти все!) как минимум раз в течение года имели дело с внешними угрозами, а 82% — с внутренними.

Если бы не усилия регуляторов (такие как требования по защите персональных данных), малые и средние компании по-прежнему уделяли бы недостаточно внимания вопросам ИБ, считают на рынке. Руководитель офиса «Технологии Защиты Информации 7000» компании «Первый БИТ» Сергей Иванов утверждает, что основной фактор роста интереса к кибербезопасности — это «практически насильственно введенное»

требование использовать при взаимодействии с министерствами, ведомствами и системами госзакупок электронную цифровую подпись, а также смарт-карты и USB-ключи.

Зато облачные технологии малый и средний бизнес использует все активнее, причем по собственной инициативе. «Вместо создания собственных серверных группировок и внедрения неподъемных для своего бюджета DLP-решений малый и средний бизнес начинает работать с данными в облаках, — поясняет Сергей Иванов. — Физически их обработка проходит вне офиса, обмен информацией контролируется владельцем. Эти решения популярны благодаря тому, что при должном уровне информационной безопасности недороги на стартовом этапе, масштабируемы и удобны в эксплуатации. Но при таких решениях вопрос защиты доступа встает наиболее остро. Видимо, именно поэтому мы отмечаем рост интереса представителей МСБ к средствам усиленной авторизации — смарт-картам, токенам, генераторам одноразовых паролей».

По мнению Евгения Акимова («Инфосистемы Джет»), за последние два-три года заказчик значительно изменился — стал грамотнее: «Раньше мы приносили бизнесу интересные идеи, и далее на основе нашего экспертного опыта и условий конкретной компании формировались требования к разворачиваемому решению. Сейчас бизнес уже понимает, что конкретно ему нужно, и очень четко ставит задачу интегратору. Раньше сектор МСБ ограничивался антивирусами и простейшими системами, а сегодня стал интересоваться решениями, обеспечивающими противодействие утечкам, централизованное управление правами доступа и инцидент-менеджмент».

БЖ



Международная
интерьерная выставка

9–11 сентября 2015

Санкт-Петербург,
КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»



Получите электронный билет
designdecor-expo.ru

Организаторы:



+7 (812) 380 60 17/00
decor@primexpro.ru

Информационный
партнер:

БИЗНЕС
журнал



Реклама



Идеи
Воплощение
Бизнес

СДАТЬ КАССУ

**НИКОЛАЙ
СТРЕЛЬЦОВ**

Самоинкассацией называют самостоятельное внесение юридическим лицом наличных средств на расчетный счет через терминал либо банкомат с функцией cash-in. Для этого банк выпускает для компании-клиента специальную карту или несколько карт, которыми могут пользоваться сотрудники — например, продавцы разбросанных по городу торговых точек, — чтобы сдавать в конце рабочего дня выручку. Как правило, такие карты позволяют совершать лишь один вид операций — внесение наличных. Расходные по ним не предусмотрены, что делает невозможным несанкционированное снятие средств с расчетного счета компании.

Прежде всего услуга нацелена на компании малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, у которых значительная часть выручки поступает в наличной форме. О профиле типичного пользователя услуги хорошо рассказывает статистика, которую в начале прошлого года опубликовал один из банков: средний размер вносимой суммы составил в Москве 31,5 тыс. рублей, в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге — 14 тыс.; основной род деятельности большинства компаний — торговля и обслуживание.

В чем преимущества самоинкассации для бизнеса? В среднем по рынку комиссия за внесение наличных средств на расчетный счет составляет около 0,2%, если используется банкомат собственной сети банка (возможна дополнительная комиссия в случае использования чужих АТМ). Это меньше, чем комиссия при зачислении средств через кассы в офисах банков (в среднем 0,3%), а тем более — чем стоимость обычных инкассаторских услуг (доходит до 2% от суммы).

При этом клиент получает возможность сдавать выручку в любое время дня и ночи, независимо от режима работы офиса банка. Банкомат превращается в полезное передаточное звено: через него компания в удобное для себя время

В неблагоприятные времена и банки, и их клиенты начинают особенно ценить дистанционные формы взаимодействия, позволяющие снижать издержки. Появление такой банковской услуги, как самоинкассация, стало реакцией на прошлый кризис. Сегодня она вновь очень актуальна.

вносит средства на счет, а служба инкассации, не согласовывая время с клиентом (как это происходит при классической инкассации), производит изъятие средств из устройства. Предпринимателю не приходится аккумулировать большие средства в одном месте, снимая кассу на различных торговых точках, или оставлять деньги в кассе на несколько дней, тем самым «замораживая» средства. А значит, это более безопасно.

Большинство банков, предлагающих эту услугу, отражает зачисление средств в течение часа, но не позднее следующего дня после внесения, то есть вполне оперативно. Разумеется, все инструменты, которые предполагает дистанционное банковское обслуживание, доступны предпринимателю и в связи с услугой самоинкассации: СМС-информирование, отслеживание поступления средств через личный кабинет в интернет-банке и т. д. А у сотрудника, внесшего средства через банкомат, для отчетности остается на руках чек с подробными реквизитами платежа.

Если наличный оборот торговой точки достаточен, банк может согласиться на установку терминала для самоинкассации непосредственно на площади клиента. Точки с наибольшим оборотом тоже могут при определенных условиях заинтересовать банк как место для установки терминала,

СТОИМОСТЬ УСЛУГИ ПО САМОИНКАССАЦИИ НА ПРИМЕРЕ НЕСКОЛЬКИХ БАНКОВ

БАНК

СТОИМОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ КАРТЫ CASH-IN, РУБ.

КОМИССИЯ ПРИ ВНЕСЕНИИ СУММ МЕНЕЕ 100 ТЫС. РУБ. В ДЕНЬ

АЛЬФА-БАНК	299 в мес.	0,09%
БАНК МОСКВЫ	1 050 в первый год	0,25%
ГУТА-БАНК	0	0,1%
МДМ БАНК	150 в год	0,2%
РОСАВТОБАНК	1 000 в год	0,5%

Источник: данные компаний

но на условиях аренды — например, за 7 тыс. рублей в месяц (на рынке есть такие предложения). Разумеется, наличие терминала «под боком» заметно упрощает для предприятия самоинкассацию — в любое время, неограниченное количество раз в сутки. Устройство производит проверку подлинности банкнот и автоматический пересчет купюр, гарантируя безошибочность и точность подсчета, чего полностью не может обеспечить ни один сотрудник. Можно сэкономить на штате кассиров, которые пересчитывают и обрабатывают наличные средства. Помимо этого, не стоит забывать, что все терминалы и банкоматы предлагают целый спектр услуг для физических лиц — платежи, переводы, пополнение интернет-кошелька. Это обеспечивает точке клиента дополнительный трафик людей, которых можно ориентировать на свои продукты.

Стоит заметить, что самоинкассация — услуга не для одного только малого бизнеса. В последнее время ею всерьез заинтересовались крупные сетевые ритейлеры — METRO Cash & Carry, X5 Retail Group и др. Более того — в их случае экономический эффект от применения дистанционной формы инкассации оказывается очевиднее и весомее. Для крупных игроков создаются специальные технические решения — индивидуальные автоматизированные депозитные машины (АДМ). Одним из первых проектов самоинкассации для крупного ритейла в России стало сотрудничество METRO Cash & Carry и компании IT Service Retail & Banking. Последняя разработала для сети АДМ, которая состоит из управляющего программного обеспечения, сейфа II класса устойчивости к взлому (опционально можно установить I или III класс), оборудованного самозапирающимся инкассаторским мешком или касетным приемником, купюроприемника, обеспечивающего проверку банкнот не менее чем по четырем машиночитаемым

защитным признакам, чекового принтера, считывателей контактных и бесконтактных карт доступа, а также ЖК-дисплея.

АДМ часто разрабатываются или кастомизируются специально под крупного клиента. Например, для ТНК-ВР компания IT Service Retail & Banking спроектировала устройства с небольшим сейфом, поскольку разместить депозитную машину предполагалось в ограниченном пространстве автозаправки.

Банки также очень заинтересованы в развитии самоинкассации. Во-первых, услуга воспринимается как некое новаторство и одновременно проявление заботы о клиентах. Во-вторых, она сокращает очереди у касс в офисах и снижает расходы на инкассацию. Дело в том, что направление классической инкассации банки никогда не рассматривали как интересное и доходное. Скорее это было операционной необходимостью — создавать собственную службу (по этому пути пошел, например, Сбербанк) или привлекать стороннюю специализированную структуру (Росинкас, Инкахран). Поэтому любая оптимизация затрат на этом направлении только приветствуется, и большинство банков услуги самоинкассации предлагает. Среди крупных исключение составляют Сбербанк (услуга предоставляется только в регионе Уральского Банка Сбербанка России) и группа ВТБ.

Официально правила самоинкассации были закреплены совсем недавно — в указании Банка России № 3353-У, подтвердившем возможность зачисления наличных средств организациями на банковский счет без участия инкассаторской службы и службы кредитных организаций. Указание датируется 1 ноября 2014 года. Однако де-факто услуга существует в России с 2010 года. И можно с уверенностью сказать, что будет и дальше развиваться и интегрироваться в прочие банковские продукты. Поскольку заинтересованных сторон две — и банки, и их клиенты.

БЖ



ПЕРЕКАТИ-КОФЕ

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

Автокофейни уже года четыре как начали обживать улицы российских городов. Полученный для испытаний Renault Kangoo II 2014 модельного года «Бизнес-журнал» отправил на «смотрины» одному из первопроходцев этого формата общепита — основателю московской сети мобильных кофеен «Кофельяно» Алексею Федосову. Тот обрадовался автомобилю, как старому знакомому: оказалось, его автопарк, состоящий из десяти бело-красных кофеен на колесах, уже укомплектован Kangoo — правда, предыдущего поколения. Тем интереснее будет сравнивать.

Французский «каблучок» находится на стыке легкового и коммерческого транспорта и выпускается в двух модификациях — грузовой (трех- или четырехдверный кузов) и пассажирской (пятидверный). Как выяснилось, для кофемобильного бизнеса многие вещи, на которые принято обращать внимание при выборе коммерческого автомобиля, вообще не имеют значения. Автокофейня — даром что на колесах — больше стоит, чем развезжает по округе. К тому же «внутренности» автомобиля значения не имеют: салон или грузовой отсек в любом случае подлежат полной переделке.

«Каблук» Renault Kangoo изначально задумывался как автомобиль многоцелевого назначения. Самое очевидное занятие для него — служить развозным грузовичком или таксомотором. Однако «Бизнес-журнал» решил проверить в ходе бизнес-тест-драйва, впору ли ему какая-нибудь более редкая специализация — например, «кофейня на колесах».

БИЗНЕС НА ОБОЧИНЕ

Идея мобильного уличного общепита пришла в Россию с Запада (там эту концепцию называют food truck — от англ. «грузовик со съестным»). Первые мобильные кофейни появились в Москве в 2011 году под брендами «Кофельяно» и Coffee2go. Бизнес оказался рентабельным, быстро окупаемым и масштабируемым. «Такой формат позволяет нам быть ближе к клиентам, — поясняет Алексей Федосов. — Кофемобиль буквально сам «следует» за покупателями.



Фото: Андрей Москаленко



Наша целевая аудитория — люди, которые просто хотят по-быстрому выпить кофе, им некогда засиживаться за столиком в традиционном кафе и не хочется переплачивать за любимый напиток».

Мобильная кофейня хороша тем, что может менять дислокацию в зависимости от потока людей. Обычно за рабочий день она использует две точки. Скажем, с утра паркуется и обслуживает покупателей около бизнес-центра, государственного учреждения или вуза, а ближе к вечеру перемещается в парк. В выходные кофейня может отправиться поработать на место проведения какого-нибудь массового городского мероприятия.

Затраты у мобильной кофейни куда меньше, чем у стационарной. «Я не трачу денег на продвижение, — начинает перечислять достоинства формата владелец «Кофельно», — не содержу многочисленного штата обслуживающего персонала — официантов, уборщиц. Обхожусь без помещения. Мне не требуется подключение к электросети и системе водоснабжения, потому что в кофемобиле установлен абсолютно автономный генератор. А стационарные кафе иногда до 70% выручки отдают только за аренду и на коммунальные платежи».



АЛЕКСЕЙ ФЕДОСОВ

ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ
МОБИЛЬНЫХ КОФЕЕН
«КОФЕЛЬНО»
(МОСКВА)

В свое время мы выбрали Renault Kangoo как наиболее неприхотливый автомобиль с приемлемой стоимостью владения. Считаю его одной из наиболее удачных коммерческих моделей в своем классе — в том числе и по соотношению цены и качества. За четыре года мы переделали в автокофейни много машин, знаем все их плюсы и минусы. Так, Lada Largus не годится для кофемобильного бизнеса из-за низкого грузового отсека. У Peugeot Partner в новом кузове — большие боковые арки и не годящиеся для крепления нашего навесного оборудования задние двери. Так что по своим характеристикам Renault Kangoo — наиболее подходящий автомобиль для переоборудования в мобильную кофейню.



Благодаря малым расходам мобильные кофейни могут держать низкие цены: стаканчик кофе в «Кофельяно» действительно почти в полтора раза дешевле, чем в классическом заведении. В ассортименте представлены еще и десерты. Средний чек достигает 150 рублей. По подсчетам Федосова, за месяц только на одной автоточке любители кофе «на бегу» потребляют минимум 90 кг зерен и 60 бутылей воды по 19 литров. На «расходники» в среднем уходит 35% от выручки. Еще 5% — издержки на обслуживание автомобилей (бензин, текущий ремонт) и 10% — на зарплаты водителей-бариста¹.

По словам Алексея Федосова, бизнес удалось очень быстро вывести на оборот в среднем 500–600 тыс. рублей в месяц с одного кофемобиля. Это позволило ему отбить свои вложения уже через полтора года после старта, в то время как средний срок окупаемости обычного кафе составляет примерно пять лет.

Сначала предприниматель приобрел два подержанных Renault Kangoo и стал искать компанию, готовую переоборудовать их под кофейни. Одни просили за свои услуги слишком много, другие недотягивали до нужного Федосову уровня.

Проще оказалось открыть собственный мини-цех на базе дружественной авторемонтной мастерской и переделывать автомобили самостоятельно (потом это превратилось в отдельное направление бизнеса). Сейчас Федосов делает автокофейни не только для себя, но и на продажу: таких заказов поступает до трех в месяц — в том числе и в рамках запущенной им недавно франчайзинговой программы.

Автокофейня «под ключ» обходится в сумму от 600 тыс. рублей, из них около 250 тыс. идет на приобретение самого автомобиля (предприниматель по-прежнему предпочитает иметь дело с машинами б/у). «Мы убираем задние сиденья, обшиваем кузов специальными материалами, оснащаем его торговой мебелью, меняем электрику, монтируем новое освещение и устанавливаем необходимое кофейное оборудование, в частности профессиональную итальянскую рожковую кофеварочную машину», — перечисляет владелец «Кофельяно».

После переоборудования в машине остается лишь одно посадочное место — для водителя-бариста, который должен одинаково хорошо уметь водить автомобиль, варить кофе и обслуживать клиентов. На вознаграждении таких универсальных специалистов Федосов старается не экономить и платит им зарплату выше рынка — 60–80 тыс. рублей в месяц в зависимости от уровня продаж. А хорошему бариста кофеманы еще и чаевые оставляют.

1 Бариста — профессиональный варщик кофе в кофейне.

МЕСТО КОФЕВОДИТЕЛЯ

По сути, у водителя-бариста из «Кофельяно» два рабочих места — за рулем и у «прилавка», роль которого выполняет «корма» автомобиля с раскрытыми дверцами. В разработке «прилавка» и внутренней «начинки» для Kangoo предыдущего поколения Алексей Федосов принимал непосредственное участие, поэтому выросший в размерах салон Kangoo II осматривает с неподдельным интересом. Первое, что сразу «пленило» в кабине нового Kangoo, — его просторность и обилие воздуха: крыша где-то высоко, площадь остекления огромная. Посадка за точеным рулем — комфортная и приятная. Водительское сидение с добротной обивкой — словно мягкое домашнее кресло. Жесткий, но приятный на вид пластик. Материалы отделки, возможно, и недорогие, но ощущения бюджетности не возникает.

Понравился ему Renault и высоким расположением рычага селектора МКПП на специальном приливе на торпедо. Это значит, что при городском движении с постоянными переключениями скоростей не потребуется много времени, чтобы перенести руку от руля к «коробке» и обратно. «Передохнуть» правая рука может на центральном подлокотнике с вещевым отделением, которое кажется бездонным. Столь же глубоки и вместительны бардачок и карманы в панелях дверей. В полке на торпедо с легкостью поместится планшет, а может, и ноутбук. На длинной «антресоли» в водительской зоне можно хранить документацию, инструмент и даже весь набор рабочей формы бариста — фартук, жилетку, нарукавники, головной убор. Во имя максимальной практичности компоновщики из Renault пожертвовали даже солнцезащитным козырьком над местом водителя: убрав зеркало, устроили из него своеобразный органайзер для визиток, пропусков и прочих нужных бумажек.

Все, что находится за водительским креслом, для Алексея Федосова особого значения уже не имело: ведь от этого «внутреннего убранства» после переезда все равно практически ничего не останется. Его интересовал лишь полезный объем. Новое поколение не подкачало: объем Kangoo увеличился до 3,5 куб. метра (было 3). Остался доволен владелец «Кофельяно» и почти квадратным багажным проемом (112 на 109 см) — одним из самых больших в своем классе. И обрадовался наличию у тестового Kangoo несимметричных распашных дверей. Такие «калитки», имеющие систему двухступенчатой фиксации, можно распахнуть на 90 или 180 градусов. Одна створка превращается в рекламный щит с меню и прейскурантом, а вторая — в мини-витрину с круассанами, минералкой и шоколадками.

Заслужило комплимент от Федосова и новое «лицо» француза: миндалевидные «глаза» (фары), мощная «челюсть» (передний бампер) и характерные «уши» (внешние зеркала). Довершает портрет огромный фирменный ромб в центре черной решетки радиатора. «По сравнению с моими «старичками», — говорит предприниматель, — Kangoo II смотрится массивно и как-то более ярко — даже в темном цвете. А будь он кипенно-белым, да еще оформленным в нашем корпоративном стиле, — мимо ни один пешеход не прошел бы, не остановившись!»

За качеством кофе хозяин «Кофельяно» следит весьма пристально — сам ездит по точкам и снимает пробу. «У нас не растворимая ерунда из концентратов, а настоящий зерновой кофе от итальянского обжарщика, — с гордостью подчеркивает Федосов. — Наше зерно довольно дорогое, стоит почти тысячу рублей за килограмм. Но я с самого начала знал, что в этом бизнесе экономить на вкусе нельзя».

КОФЕДВИГАТЕЛЬ

За приятной дегустацией автокофе Алексей Федосов знакомится с характеристиками силовой установки и ходовой части (они для его бизнеса второстепенны). Главное техническое новшество модернизированного Kangoo II в сравнении с предыдущим поколением — наличие в линейке двух новых двигателей, специально адаптированных для пуска при низких температурах в российских условиях: 1,6-литрового бензинового мотора и 1,5-литрового дизеля. Первый — мощнее (102 л. с.) и динамичнее (ускоряется до 100 км/ч за 13 секунд), зато второй — тяговитее (200 Нм против 145) и экономичнее: «по паспорту» расходует в смешанном цикле 5,3 л на 100 км, в то время как бензиновый — 7,9 л. (После тест-драйва сняли показания с бортового компьютера и выяснили, что заявленный производителем расход топлива не сильно отличается от фактического.) В защиту более «прожорливой» бензиновой версии можно сказать, что Kangoo с таким мотором легко «переваривает» топливо марки Аи-92. Оба силовых агрегата идут в сочетании только с 5-ступенчатой «механикой».



АНАТОЛИЙ КАЛИЦЕВ

ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОДУКТОМ И ДИСТРИБУЦИЕЙ КОМПАНИИ «RENAULT РОССИЯ»

В пассажирской и грузовой версиях Renault Kangoo существует с 1997 года. Kangoo I — первый компактный коммерческий автомобиль со сдвижными дверями, которые затем стали стандартом в сегменте. В 2011 году началось производство электрокара Renault Kangoo Z.E., завоевавшего премию International Van of the Year в 2012 году. Год спустя на международном салоне Comtrans в Москве был представлен рестайлинговый Renault Kangoo II, выполненный в новой дизайнерской концепции и оснащенный новым бензиновым и экономичным дизельным двигателями.

С начала продаж в 1997 году во всем мире реализовано более 3,5 млн Kangoo, из них 2,2 млн пришлось на грузовые версии. Наибольшей популярностью машина пользуется в Европе — во Франции, Испании и Германии. В России основные покупатели — логистические и почтовые службы, государственный и агропромышленный сектор, а также малый бизнес и частные предприниматели.

Коммерческую версию Kangoo ценят за невысокую стоимость эксплуатации, внушительный объем и грузоподъемность, которые так важны для бизнеса, а также за комфорт и эргономику, как у легкового автомобиля.

В отличие от предшественника, который заваливается в крутых поворотах и «виляет кормой» при резких переключениях, приемник заходит на вираж гораздо увереннее и цепко держится за траекторию. При необходимости курс можно легко подкорректировать точным, хотя и немного «длинноватым» рулем: лишний раз баранку все же придется перехватить. Инженерам Renault удалось минимизировать и продольные наклоны кузова при торможении «в пол».

Перенастроенная подвеска Kangoo 2014 модельного года лучше сглаживает городские ямы и стыки. При проезде наибо-

лее жестоких дворовых асфальтовых «лежачих полицейских» на скорости в 50 км/ч никаких ударов, шлепков и трясок не наблюдается. Причем это касается как полупустого, так и основательно загруженного автомобиля.

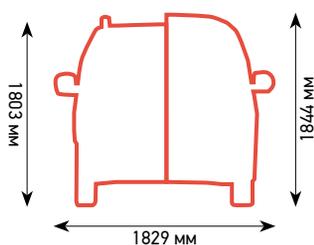
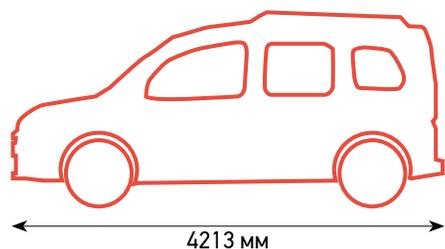
По большому счету, с таким высоким клиренсом (до 178 мм) и энергоемкой подвеской можно было бы смело отправиться даже на покорение легкого бездорожья. Но это уже другая история, другой бизнес-тест-драйв — ведь кофемобили пределов города обычно не покидают.

Кстати, кофе у Федосова оказался отменным.

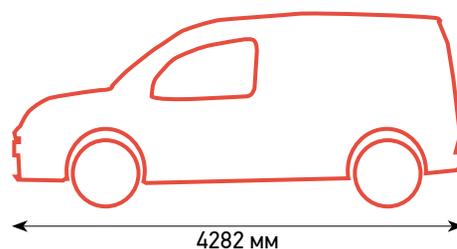
БЖ

RENAULT KANGOO

ПАССАЖИРСКАЯ ВЕРСИЯ



ГРУЗОВОЙ ФУРГОН



КОЛИЧЕСТВО МЕСТ

5

2 или 3

МАКСИМАЛЬНЫЙ ОБЪЕМ ГРУЗОВОГО ПРОСТРАНСТВА (л)

2600

3500

МАКСИМАЛЬНАЯ ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ (КГ)

586

744

МАКСИМАЛЬНАЯ ДЛИНА ЗАГРУЗКИ (М)

1,8

2,5

ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ МАЯ), РУБ

АИ ОТ **934 000** **ДТ** ОТ **971 000**

АИ ОТ **844 000** **ДТ** ОТ **880 000**

КОНКУРЕНТЫ

FIAT DOBLO

АИ ОТ **786 500**

ДТ ОТ **710 050**

CITROEN BERLINGO

АИ ОТ **920 000**

ДТ ОТ **846 000**

PEUGEOT PARTNER

АИ ОТ **943 000**

ДТ ОТ **898 000**

НЕ НЕФТЬЮ ЕДИННОЙ

Когда осенью 2014-го рубль всерьез зашатался и начал падать, объяснение нашлось немедленно. Мол, для балансировки бюджета РФ необходимо, чтобы стоимость барреля нефти в рублях была фиксированной (у разных экспертов — от 3 400 до 3 700). Когда долларовая цена нефти падает, нужно поднять цену каждого доллара, чтобы в рублях баррель не подешевел.

Действительно, в пиковые моменты биржевой паники баррель падал ниже \$40, доллар поднимался за 80 рублей. А когда я пишу эту колонку, нефть Brent колеблется около \$65 за баррель, а доллар — между 50 и 52 рублями. Рублевая цена нефти меняется куда меньше долларовой.

Правда, колебания нефтяного и валютного рынков отнюдь не синхронны. На пиках цена барреля в рублях выходила далеко за пределы экспертных оценок. Но это можно списать

на бюрократическую инерцию сил, стремящихся поддержать стабильность бюджета. По крайней мере пока сдвиг фаз колебаний не превышает недели — обычного срока принятия решений в крупных банках (в том числе и Центральном банке РФ) и других структурах, связанных с большими деньгами и вынужденных защищать их.

Кстати, одна такая структура оказалась даже обвинена в очередной спекулятивной атаке на рубль. В середине декабря ЦБ РФ предоставил «Роснефти» кредит в 625 млрд рублей (на оплату

В ближайшее время обвалов рубля не предвидится

работ и заказов отечественной техники для освоения новых месторождений) под залог облигаций компании напрямую, а не через коммерческие банки, как обычно. Понятно, что такое отстранение деловых людей от возможной прибыли мало кому нравится. Возможно, как раз поэтому в день выдачи кредита на Московскую межбанковскую валютную биржу хлынул рублевый поток — может быть, не все 625, но уж точно более сотни миллиардов, — и рубль обвалился настолько, что ЦБ РФ никакими усилиями не мог остановить панику. «Роснефть» немедленно обвинили в игре против интересов России в целом и рубля в частности. Но немедленно же выяснилось: биржевая атака началась еще до того, как кредит ушел со счета Центробанка. Так что «Роснефть» даже при самом большом желании не могла участвовать в этой игре: ее собственные свободные средства хранятся в основном не в рублях, а в тех валютах, в каких оплачивается ее экспорт. Возможно, кто-то из клерков ЦБ сработал чуть медленнее, чем рассчитывали организаторы спекуляции, а может быть, они сами рассчитали неточно — но во всяком случае стало ясно: против рубля играют силы, неплохо осведомленные о внутренней кухне ЦБ.

Даже спекулятивные игры опираются на какие-то фундаментальные соотношения и закономерности. Рублевая цена нефти — неплохой ориентир. Казалось бы, бирже надлежит стремиться именно к нему. Да и бюджет при этом вроде не внакладе. Тем не менее ЦБ, чтобы утихомирить курсовую



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

лихорадку, предпринимал героические усилия (по мнению многих, даже почти убийственные для хозяйства в целом — вроде поднятия учетной ставки далеко за пределы рентабельности любого неспекулятивного дела). А сама нефть то и дело грозила выскочить далеко за пределы 3 400–3 700 рублей за баррель. Причем в обе стороны. В частности, еще когда баррель стоил заметно меньше \$50, доллар уже упал ниже 60 рублей.

Одной из центробанковских мер, послуживших опорами для рубля, была выдача крупным коммерческим банкам валютных кредитов под залог ценных бумаг. Вроде бы понятно: эти кредиты попали на все ту же биржу, предложение валюты на ней возросло — и рубль соответственно поднялся. Но почему тогда ЦБ не выбросил эту же валюту непосредственно на биржу? Ведь он с тем же успехом, что и любой другой биржевой игрок, может ее выкупить потом за укрепившийся рубль и таким путем восполнить свои запасы. В прошлые годы он как раз такими выбросами — то рублевыми, то валютными — стабилизировал курс. А сейчас ЦБ объявил, что самоустраняется от самостоятельной биржевой игры, — но объявил-то как раз в разгар валютного кризиса, то есть либо сознательно решил его обострить, либо знал о его причинах нечто не укладывающееся в теорию фиксации рублевой цены барреля.

Первое предположение — явно конспирологическое. Это не гарантирует его ошибочности: если даже у вас паранойя — это еще не значит, что за вами не следят. Но конспирологией так легко объяснить любой ход событий, что она лишена предсказательной силы. А ведь прошлое надо исследовать как раз ради прогнозирования будущего.

Поэтому рискну предположить: руководство ЦБ действовало разумно и добросовестно — хотя и со своей точки зрения. А значит, обвал рубля вызван не только (а может быть, и не столько) обвалом рынка нефти.

В самом деле, еще по меньшей мере одна причина возникла даже раньше нефтяных потрясений. Государственный переворот в Киеве и отказ Крыма подчиниться новым претендентам на власть вызвал уже в марте 2014-го первую волну экономических санкций США и политически подчиненных им стран (в том числе Евросоюза) против РФ. И среди ключевых мер — ограничение доступа крупнейших российских банков и других хозяйственных структур к долгосрочным кредитам. На 30 дней — чего достаточно для биржевых спекуляций — деньги за рубежом мог без особого труда взять кто угодно. Но вот инвестиционные планы, требующие многих месяцев, а то и лет, лишились иностранной опоры.

Правда, опора эта никогда не была очень уж надежна. Многие серьезные проекты требуют куда большего времени, чем приемлемо для большинства современных банков: они не располагают специалистами, способными проверить бизнес-планы всех потенциальных заемщиков, а посему не рискуют связывать деньги на много лет даже под надежные на первый взгляд залого.

Рецепт действий в таких случаях выработан давно: брать новый кредит на предельно допустимый срок, дабы погасить предыдущий, взятый на таких же условиях. При хорошей репутации заемщика перекредитование не требует особых формальностей и издержек.

Увы, если предельный срок кредита — всего месяц, перекредитоваться можно не успеть: начинать новые переговоры

о займе приходится, не дожидаясь завершения предыдущих. Когда подошли к концу сроки, пусть и далеко не месячные, возврата каких-то уже взятых денег, их пришлось изыскивать во внутренних ресурсах, не полагаясь на отсеченные санкциями внешние.

ЦБ РФ работает в режиме полного резервирования — выпускает рубли в обращение только путем выкупа валют и золота. (Не зря предоставленный им «Роснефти» кредит, нарушающий этот режим, стал мишенью мощной пропаган-

Центробанк объявил, что самоустраняется от самостоятельной биржевой игры. Но объявил об этом как раз в разгар валютного кризиса! То есть либо сознательно решил его обострить, либо знал о его причинах нечто не укладывающееся в теорию фиксации рублевой цены барреля

дистской атаки, включающей даже грандиозную биржевую спекуляцию.) Он мог бы предоставить за рубли или надежные обязательства в рублях валюту из своих запасов всем, кому необходимо погасить внешние долги. Но предпочел не вмешиваться — по крайней мере напрямую (как утверждают болельщики полного резервирования — на случай дальнейших санкций и прочих агрессивных действий извне). Должникам пришлось скупать за те же рубли валюту из источников поменьше. Причем платить за нее любые деньги: непогашение долга могло обернуться переходом самих бизнесов в руки внешних кредиторов. Естественно, рубль упал в разы: обладатели валюты не могли упустить случай заработать на выходе ЦБ РФ из главной игры. Он лишь следил, чтобы в нее не включилось слишком много сторонних: главная часть валютных потоков все же шла от экспортеров к тем, чей срок выплаты по кредитам был уже близок.

С каждой очередной выплатой сумма опасной внешней задолженности падает: ведь новые долгосрочные кредиты запрещены санкциями, и взять деньги можно теперь только в странах, чье присоединение к этим санкциям невероятно, — например, в Китае, радостно занимающем на финансовых рынках любое место, любезно освобождаемое США и ЕС, и вовсе не намеренном уступать это место его бывлым обладателям. Да и российские банки в основном оправались от потрясений и переходят от торговли деньгами, позаимствованными извне, к обычному для банков посредничеству между частными кредиторами и должниками. Соответственно, рубль вырос уже настолько, что ЦБ РФ изобретает способы удержать низкий курс (по официальным объяснениям — противодействует новой спекулятивной атаке извне, но уже на повышение). Похоже, причин для нового обвала нет — каким бы ни оказалось в будущем состояние рынка нефти.

ИНФОГРАФИКА ИНТЕНСИВ 2015

HSE
ART
AND
DESIGN
SCHOOL

- ДИЗАЙН
- ЖУРНАЛИСТИКА
- АНАЛИТИКА
- МАРКЕТИНГ
- НАУКА

27 ИЮНЯ – 4 ИЮЛЯ

Школа дизайна
НИУ ВШЭ:
<http://design.hse.ru>

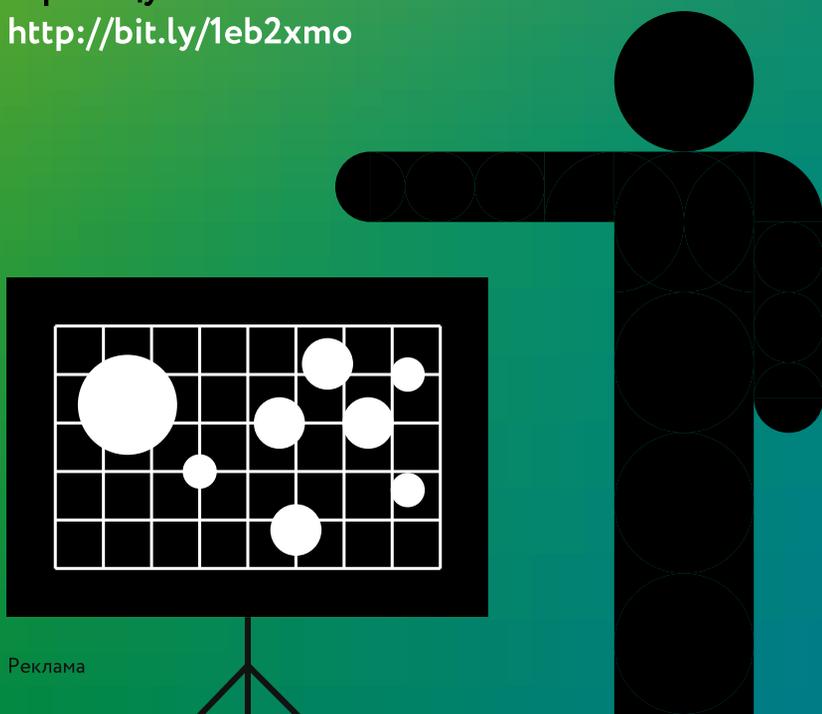
#infographicshse2015

Группа Facebook:
«Инфографика 2015»

Контакт куратора:
<http://novichkov.net>
novichkov.net@gmail.com

Ссылка на официальную
страницу интенсива
<http://bit.ly/1eb2xmo>

СРЕДИ ПРИГЛАШЁННЫХ
СПИКЕРОВ – РУКОВОДИТЕЛИ
И ВЕДУЩИЕ СОТРУДНИКИ
КРУПНЕЙШИХ МУЛЬТИМЕДИЙНЫХ
АГЕНТСТВ СТРАНЫ, ОПЫТНЫЕ
ПЕДАГОГИ, АВТОРЫ
СПЕЦИАЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
И ПОБЕДИТЕЛИ
МЕЖДУНАРОДНЫХ
КОНКУРСОВ



Dizkon.ru

21 321 ДИЗАЙНЕР РЕШИТ ВАШУ ЗАДАЧУ



СКИДКА 1500 Р

Промокод: **biznes-zhurnal**

ДЕЙСТВИЕ ПРОМО КОДА — ДО 1 ИЮЛЯ 2015 г.

ДИЗАЙН ОНЛАЙН



ОПИШИТЕ
ЗАДАНИЕ



ПОЛУЧИТЕ
ВАРИАНТЫ



ВЫБЕРИТЕ
ЛУЧШИЙ