

СУБОРБИТАЛЬНЫЕ СТАРТАПЫ 20
теперь и в России!

СТРАНА ДИКОРОСИЯ 26
грибы-ягоды на экспорт

НЕ УДЕРЖАЛИСЬ 46
бренды, которые мы потеряли

#3 (239) 2016

По данным «TNS Россия», аудитория одного номера журнала составляет
411 200 человек по России и 108 300 — по Москве

БИЗНЕС журнал

16+



ИНДУСТРИЯ 4.0

ISSN 1819-267X

Цифровые версии
журнала

b-mag.ru



bookcrossing.com

Этот журнал путешествует.
Прочитал сам —
передай другому

| с. 4



9 771819 267007 16003 >

ЛУЧШИЙ ИНТЕРНЕТ-БАНК

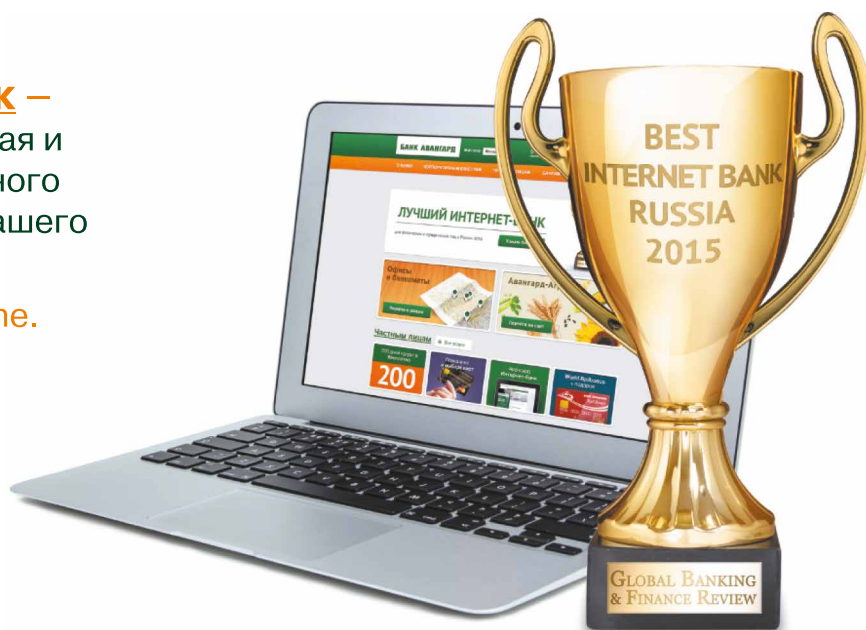
по версии
**GLOBAL BANKING
& FINANCE REVIEW**

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**



Овердрафт от 11%

Автоматическое кредитование расчетного счета при недостаточности средств

Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

Зарплатный кредит 11%

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты в размере ФОТ

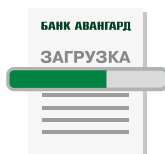
Наличные операции

Проведение наличных операций с Cash-Card в любом офисе/банкомате Банка

Как открыть расчетный счет



Заполнить заявление online



Загрузить необходимые документы



Прийти в Банк с оригиналами документов

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

БАНК АВАНГАРД

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

6 МАКСИМИЗАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК

Февраль 2016 года в ключевых словах и высказываниях.

РЕГУЛИРОВАНИЕ

8 ГОСКОМЦЕН ВОЗВРАЩАЕТСЯ?

Профессор НИУ ВШЭ Игорь Липиц о том, почему не стоит увлекаться госрегулированием в сфере ценообразования.

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

ИНДУСТРИЯ 4.0



12 МАШИННЫЙ МЕЖДУСОБОЙ

Мир стоит на пороге очередной промышленной революции, вестниками которой становятся «интернет вещей», роботизация производства и появление новых интерфейсов межмашинного взаимодействия. Все это радикально изменит способы, которыми человечество создает материальные ценности, продает и потребляет их. Каким будет новый промышленный порядок?

ЧАСТНАЯ КОСМОНАВИКА



20 РЕЙСОМ НА ОРБИТУ

Ряды частных компаний, которые рвутся в космос, пополнились российским игроком. Стартап «Космокурс» рассчитывает отправить первых туристов

в суборбитальный полет на ракете-носителе собственной конструкции уже в 2020 году. \$150 млн инвестиций у него для этого есть.

МЕХАНИКА РЫНКА



26 СТРАНА ДИКОРΟΣИЯ

Российские дикорастущие грибы, ягоды и орехи — продукт с нереализованным коммерческим потенциалом. Имея огромные биологические запасы, мы не в состоянии их освоить и переработать. Можно ли расширить этот рынок?

СТАРТАП-КЛУБ



32 ПИЦЦА ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Предприниматель Олег Манчулянецв создал в США успешный стартап по производству «еды будущего» 100%FOOD. Как выйти с новым продуктом на незнакомый рынок и не оплошать?



36 ГЛАЗ ДА ГЛАЗ

Как основатели компании Ivideon Владимир Еремеев и Андрей Юдников превратили серьезную и дорогую охранную услугу видеонаблюдения в массовую и доступную.

МАРКЕТИНГ

40 КЛИК ВСЕГДА ПРАВ



Разработчик Иван Боровиков доказывает, что маркетинг тоже поддается «дрессировке» и автоматизации: он создал сервис Mindbox, который позволяет ритейлерам следить за покупателями «с первого клика» и предсказывать их поведение.

БИЗНЕС НА ПРОДАЖУ

44 ОТПУСТИ ЕГО

Практикующий бизнес-брокер Алексей Москвич — о том, почему именно сейчас собственнику нужно избавляться от низкоэффективного бизнеса и пробовать себя в новых нишах.

РИТЕЙЛ

46 РОЗНИЦА БЕЗ АКЦЕНТА

Тектонические сдвиги в российском ритейле привели к массовому исходу из страны международных брендов. Кто из глобальных компаний не боится оставаться в России — и зачем им это нужно?

ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

50 ПОД ЗАМЕНУ

Отечественный ИТ-рынок разбивается с законодательными

нововведениями: с 2016 года в России запретили закупать для государственных и муниципальных нужд иностранный софт, если имеется хотя бы один российский его аналог.

КЛАССНОЕ ЧТЕНИЕ

56 ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Проанализировав статистику продаж ведущих книжных магазинов и сетей страны, «Бизнес-журнал» представляет Топ-15 наиболее популярных книг о бизнесе и экономике — и дополняет его списком лучших бизнес-книг 2015 года по мнению участников портала Executive.ru.

АВТОДЕЛО

58 ПЕРЕБУЙТЕ ЭТО НЕМЕДЛЕННО

Фургон Fiat Ducato по результатам очередного бизнес-тест-драйва был признан профпригодным для прохождения службы в качестве мобильной станции шиномонтажа. Шиномонтажный бизнес тоже на проверку оказался не плох.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

63 СКУПОЙ ПЛАТИТ БЕСКОНЕЧНО

«Знаток» Анатолий Вассерман о смертельной ловушке, в которую может угодить экономика, нацеленная на урезание государственных расходов.

Автор федеральной обложки — Андрей Рубецкой, художник, аниматор, сценарист, режиссер (студии «Союзмультфильм», ВИД, «КиноАтис»), автор более 30 серий анимационного сериала «Белка и Стрелка. Озорная семейка». Более десяти лет сотрудничает с «Бизнес-журналом» в качестве иллюстратора.



Указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

A-Я

1С	53
Айти	53
Алло-Колесо	59
Ансофт	53
Аскон	16, 19, 50, 53
АстроСофт	52
Бакулин Сергей	38
Баннов Лев	51
БАРС Групп	53
Башнефть	11
Безос Джеф	20, 22
Белов Кирилл	39
Белых Антон	46, 47
Беляков Алексей	22, 24
Библио-глобус	56
Бигелоу Роберт	22
Бифит	52
Богданов Максим	50
Бокарев Андрей	22
Боровиков Иван	40-43
Босс	53
Брэнсон Ричард	20
БУХта	53
БФТ	53
Ваганов Василий	51
Векилов Тимур	37
Вигер Илья	51
ВНИИ лесоводства и механизации лесного хозяйства	26
Вонорд	37
Вологодская ягода	28-30
ВЭБ	10
Газпром нефть	11
Глазков Борис	18, 19
Глобэкс	10
Горник Александр	41-42
Даурия Аэроспейс	24
Дебрусс	47
Диасофт	53
Дикороспром	28-30
Доксвижен	53
Доктор Веб	52
Еремеев Владимир	36-39
Жуков Сергей	24
Заруев Андрей	48
ИВК	51
Индиго-ИТ	53
Инфосистемы Джет	51
К-Системс	53
КамАЗ, ПАО	19
Кантарелла	28
Карман Джон	22
Каширин Денис	50, 52
Недровый бор	31
Ключарова Елена	47, 48
Княжичий Владимир	52
Код Безопасности	52
Козицын Андрей	22
Компас	53
Космокурс	20-25
Криста	53
Куваева Наталья	48
Кузбассразрезуголь	22
Курлович Евгения	26
Кушанова Анна	52
Лаборатория Касперского	19
Легезо Денис	19
ЛИН индастриал	24
Линтер	53
Липецкая Марина	17
ЛитРес	57
Ловыгин Андрей	18
ЛУКОЙЛ	11
Магазин магазинов	46, 47
Манчулянцев Олег	32-35
Мартынов Михаил	28, 30
Маск Илон	22, 24, 25
Матренко	30, 31
Махмудов Искандер	22

Милорадов Дмитрий	31
Мобишина	59
Москва, Торговый дом книги	56
Москвич Алексей	44, 45
Мунно Валентино	61
Мухамедшин Ренат	30, 31
Мюллер Андреас	17
Натси	31
Новицкая Наталья	29-31
Новые коммуникационные технологии	51
Объединенная авиастроительная корпорация	19
Объединенная двигателестроительная корпорация	19
Панов Юрий	26, 31
Плуготаренко Сергей	18
Попов Владимир	30, 31
Прогноз	53
Продмассив	30, 31
Пушкин Павел	20-25
Рафанов Сергей	28
Рашке Уве	16, 17
Романов Игорь	31
Ромашина Александра	47
Роскосмос	21, 24, 25
Роснефть	11, 38
Российская ассоциация электронных коммуникаций	18
Российские космические системы	19
Ростелеком	18, 19
Русберри	26, 30, 31
Русские грибы	29, 31
Рыцев Павел	52
Ряжский погребок	29
САВА	28, 29
Связь-Банк	10
Семичастнова Наталья	52
Сергеев Игорь	16, 18
Сибирский гостинец	26, 27
Сизоненко Григорий	51, 52
Системный софт	50, 52
Системы Ниппель	59
Сколново	22, 24
Смирнова Елена	30, 31
Солво	53
Соловьев Сергей	58-62
Спектралазер	24
Строганов Сергей	52
Суховой Денис	52
Тараненко Юрий	47
Техносерв	52
Топ-системы	53
Трансгрупп	22
Трансмашхолдинг	22
Трохалин Иван	16, 19
Тукацинский Александр	22
Угай Дмитрий	51
УГМК	22
Улюкаев Алексей	11
Фаст Лейн	52
Фатахов Андрей	38
Фолио	53
Фонин Антон	31
Хитров Андрей	48
Ходас Дмитрий	26, 27
Хренов Александр	31
Центр стратегических разработок «Северо-Запад»	17
Центральный научно-исследовательский технологический институт	18
Шапошников Андрей	51
Шаров Борис	52
Школа грибоводства	31
Шолохов Андрей	14, 18
Экопродукт	29-31
Юдников Андрей	36-39
Ягода-Опт	31
Ягоды Карелии	28, 30
Яндекс	38

A-Z

100%FOOD	32-35
Adidas	47
AeroNet HTI	24
ALP Group	52
Amazon	22
American Eagle Outfitters	47
Anta Sports	47
Apple	39
Armadillo Aerospace	22
AT&T	19
Autodesk	53
Baskin Robbins	47
Bigelow Aerospace	22
Blue Origin	20, 22, 23
Burger King	47
Camaieu	47
CBRE	47, 48
Chicco	47
Cisco	19
IBM	19
Citroën	58, 62
Colezione	47
Contour	53
Dassault	53
Debenhams	47
DeFacto	47
Desigual	47
DNA Realty	46, 47
EMC	53
Ensure	35
Epicor	53
Erborian	47
Eset	52
Esprit	47
Etsy	34
ExactTarget	43
Fashion House	48
Fiat	58-62
Forever21	48
General Electric	19
Gerry Weber	47
Gestori	53
Gloria Jeans	48
H&M	47
IBM	53
Id Software	22
Ilaria	47
Impulse VC	36, 39
Inditex	47
Infor	53
Intel	19
Ivideon	36-39
J'son & Partners Consulting	39
JDA	53
KFC	47
Kiabi	47
Krispy Kreme	48
Kronos	53
L'Oréal	42
Linux	53
LPP Group	48
Mail.ru	38
McDonald's	47
Media Markt	48
Metro Cash & Carry	48
Microdigital	39
Microsoft	53
Mindbox	40-43
Monki	48
Moscow Home Realty	48
Mothercare	47
NAI Becar	48
Netprint	38
New Look	47
Ocean Spray	26
Opel	17
Opensolaris	53
Oracle	53
OVS	47

Ozon.ru	56
Peugeot	58, 62
Philips	39
PTC	14, 18, 53
Clickview	53
Reviva Holdings Limited	47
River Island	47
Robert Bosch	16, 17
Rockport	47
RRG	47
SAGE	53
Salesforce	43
SAP	53
Seppala	47
Siebel	53
Siemens	16, 18, 53
SkyparkCDN	51
Slimfast	35
Solar-Si	32
Soylent	35
SpaceX	22, 24
Starbucks	47
Stockmann	47
Subway	48
Takko Fashion	47
Tauri Group	22
Teradata	53
Tesla	17
Tony Moly	47
Toshiba	46
Triumph	47
Tsumori Cisato	47
Uniqlo	47
Unix	53
Up-Service	58-62
Variopack	17
VE Group	51
Veeam Software	51
Virgin Galactic	20, 22, 23
Welhome	48
WWF	28



www.b-mag.ru/index

БАНКОВСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КОНТРАКТОВ — В ПОМОЩЬ ГОСЗАКАЗЧИКУ

Сегодня эффективный контроль за расходованием бюджетных средств становится особенно актуальным. Лозунг момента: «Все госинвестиции — под контроль!». Поэтому новой тенденцией становится **банковское сопровождение** госконтрактов федерального, регионального и муниципального уровней.

В 2014 году было подписано Постановление Правительства РФ № 963¹, в котором установлены случаи включения условия о банковском сопровождении в государственные контракты для обеспечения федеральных нужд², а также рекомендации для субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по включению такого условия в заключаемые ими контракты, однако эта услуга еще не всем известна и понятна.

Суть услуги в следующем: банк, заключивший с исполнителем госконтракта договор о банковском сопровождении контракта, обеспечивает открытие отдельных счетов всем участникам исполнения контракта, мониторинг расчетов, контроль целевого расходования денежных средств, а также предоставление отчетов госзаказчику. В результате госзаказчик оперативно получает информацию о ходе расчетов по реализуемому проекту и имеет возможность вовремя принимать управленческие решения.

Банковское сопровождение дает возможность:

- Направить инвестиции именно на тот объект, для которого предусмотрены денежные средства, и исключить платежи на другие цели
- Повысить эффективность и оперативность управления
- Выявить применение посреднических схем в кооперации
- Исключить участие фирм-однодневок в проекте

Банковское сопровождение может осуществляться в форме мониторинга расчетов или в форме расширенного банковского сопровождения, при котором банк дополнительно проводит проверку платежных документов на соответствие документам, подтверждающим основание платежа, и сохранению контракта, и направляет аналитические консолидированные отчеты о результатах банковской экспертизы в адрес заказчика.

ОТ АТОМНЫХ СТАНЦИЙ ДО ДЕТСКИХ САДОВ

Банковское сопровождение государственных контрактов, как пилотный проект, появилось в Сбербанке еще в 2009 году во исполнение поручения правительства — обеспечить завершение строительства отдельных объектов федеральной значимости³. Тогда и были разработаны принципы и подходы к оказанию услуги, реализованы новые ИТ-решения, прошедшие испытание в «боевых условиях».

Сегодня Сбербанк осуществляет банковское сопровождение контрактов не только в рамках реализации крупных инфраструктурных строек. Это может быть проект по благоустройству района, возведению дорожной

Вам необходимо контролировать денежные инвестиционные потоки?

Узнайте о том, как работает банковское сопровождение контрактов.

развязки, строительству детского садика и даже уборке улиц. Масштаб проекта не важен: услуга может подойти госзаказчикам всех уровней и имеет привлекательную стоимость.

Для многих госзаказчиков Сбербанк уже стал надежным партнером в этом направлении и осуществляет сопровождение по нескольким инвестиционным проектам.

КОМУ ДОВЕРИТЬ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Критерии для выбора банка перечислены в Постановлении Правительства РФ № 963, но, как показывает практика, дополнительным важным критерием, зачастую, выступает опыт. Отсутствие экспертизы может привести к задержке платежей, что, в свою очередь, может повлечь срыв сроков, а то и остановку всего проекта.

На сегодня объем контрактов Сбербанка по банковскому сопровождению⁴ уже превышает 700 млрд рублей. Опираясь на накопленный опыт, один из крупнейших банков страны может предложить различные варианты банковского сопровождения контрактов:

Возможна интеграция в проект на любом этапе и в любом состоянии — даже если у вас конфликтный объект (например, долгострой) с многочисленными недоработками;

Независимо от объема контракта и местонахождения участников его исполнения Сбербанк имеет возможность обеспечить банковское сопровождение на условиях, согласованных с заказчиком;

- Решение заказчика о предварительном контроле и акцепте каждого платежа является безусловным для Сбербанка;
- Возможно дистанционное резервирование клиентом номера счета (сразу можно вносить реквизиты в заключаемый контракт);
- Осуществление контроля платежей по счетам не зависит от места их открытия;
- Стоимость банковского сопровождения устанавливается с учетом параметров сопровождаемого контракта;
- Банковское сопровождение возможно сочетать с предоставлением кредитных продуктов;
- Технологический и ценовой аудит проекта проводится с привлечением передовых инжиниринговых⁵ компаний (по желанию заказчика);
- Механизм банковского сопровождения контрактов универсален и может применяться и за рамками государственного заказа — в бизнес-практике;
- Комфортный для заказчика и поставщика порядок осуществления контроля (срок, условия предоставления подтверждающих документов и др.).

¹ Постановление Правительства РФ от 20.09.2014 № 963 «Об осуществлении банковского сопровождения контрактов» (совместно с Правилами осуществления банковского сопровождения контрактов), выпущено в соответствии со ст. 35 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

² Условие о банковском сопровождении контракта обязательно к включению в контракты, предметом которых являются поставки товаров, работ, оказание услуг для обеспечения федеральных нужд, в случаях, перечисленных в пункте 3 Постановления Правительства РФ от 20.09.2014 № 963.

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.07.2009 № 1033-р.

⁴ Без банковского сопровождения гособоронзаказа, осуществляемого Сбербанком в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе».

⁵ Инжиниринг — от англ. Engineering — «проектирование», «инженерное дело».

Услуга Сбербанка по банковскому сопровождению государственных контрактов доступна юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, а также государственным и муниципальным заказчикам на всей территории РФ. Подробную информацию о банковском сопровождении контрактов, об условиях и документах, необходимых для оформления услуги, о стоимости и тарифах, об условиях дистанционного резервирования номера счета, а также иную дополнительную информацию узнайте на сайте <http://www.sberbank.ru/legal/bankingservices/sgkn>, в отделениях Банка, обслуживающих юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, или по телефону 8 (800) 555 5 777. Информация, представленная в данном материале, не является публичной офертой. ПАО Сбербанк. Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015.

БИЗНЕС журнал

b-mag.ru

№ 3 (239) за 2016 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 02.03.2016
- дата выхода цифровой версии — 29.02.2016

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

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

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 И. Денисов

Заместитель главного редактора:
Наталья Югринова

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

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

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

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

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

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



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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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



Адрес редакции: 125375, Москва,
ул. Тверская, д. 7. Коворкинг D! Telegraph
(ditlegraph.com)

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

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье**	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Людмила Стрягцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Санкт-Петербург*	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан*	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Алтайский край*	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Краснодарский край*	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «Модуль»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край*	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Ставропольский край*	Бизнес-журнал. Ставропольский край	ПИ № ТУ 26 — 00565 от 02.04.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 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-Налуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Ностромская область	Ностромский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Нострома Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область*	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Орловская область*	Бизнес-журнал. Орел	ПИ № ТУ 57 — 00281 от 23.03.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область*	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область*	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий 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	Татьяна Криницкая	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киргбоя, 20

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

** — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области



bookcrossing.com

ИНТЕРЕСНЫЕ ЖУРНАЛЫ И КНИГИ ПУТЕШЕСТВУЮТ.
И ВСТРЕЧАЮТ МНОГО ИНТЕРЕСНЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ

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

BCID

—

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

**Сегодня оплата
пройдет —
это точно!**

**Длинный день
для платежей
партнерам**

До
19:30
Для внешних
платежей



До
23:30
Для внутренних
платежей

8 495 755-58-58
Для Москвы и области

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

alfabank.ru

**Расчетно-кассовое
обслуживание**

А **Альфа·Банк**
Для Вашего бизнеса

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

Максимизация издержек

Февраль 2016 года в ключевых словах и высказываниях

Аркадий Дворкович

вице-премьер РФ, на Красноярском экономическом форуме, 19.02.2016

По прогнозу Минфина, рост экономики составит минус 2% — значит, считают они, нет ресурсов для инвестиций. Но если будут инвестиции, то будет не минус, а плюс 2%. И будет отдача. Не нужно инвестировать больше, чем есть возможности, но умеренные рациональные инвестиции государственного и частного сектора могут принести положительные темпы роста.

ГОСКОРПОРАЦИИ 106 ^{+165%}

ИНВЕСТИ

549 ^{+60%}

Владислав Иноземцев

директор Центра исследований постиндустриального общества, в колонке на РБК, 20.02.2016

Мы убеждены, что можем перекрыть «вентиль» Европе, что за газ китайцы будут вечными нашими союзниками, а уж про постсоветские страны и говорить нечего. Доктрина «энергетической сверхдержавы», сейчас несколько подзабытая, — это и есть суть современной России. Мы, по сути, сами укрепляем «сырьевое проклятие», не мечтая ни о чем ином. Поэтому правы те, кто называет нынешнюю российскую элиту «сектой свидетелей высоких цен на нефть».

Никита Масленников

руководитель направления «Финансы и экономика» Института современного развития, в комментарии изданию «Свободная пресса», 4.02.2016

То, что госкорпорации превратились в рантье, — следствие чрезмерно разросшегося государственного сектора в экономике России, на который приходится до 60% ВВП. Отсюда доминирующая роль госкорпораций в экономике и «перекошенная» структура распределения бюджетных средств. Значительная часть расходов бюджета формируется в соответствии с пожеланиями и заявками госкорпораций и госкомпаний. И это — базовая, фундаментальная причина текущего положения дел.

Олег Дерипаска

президент Объединенной компании «РУСАЛ», на Красноярском экономическом форуме, 19.02.2016

Наша экономика была очень зависима от внешних факторов. В таких условиях движение по пути госкапитализма больше невозможно. Чудес не будет, в страну капитал мы не привлечем. Финансовая система на сегодняшний день не способна преодолеть изоляцию. Мы можем видеть цену на нефть 18 долларов и не умрем, видеть курс 100 рублей — и тоже не умрем. На мой взгляд, уже нельзя молиться и ожидать, смотря эти котировки. Нужны структурные изменения.

Дмитрий Медведев

премьер-министр РФ, в интервью немецкой газете Handelsblatt, 11.02.2016

Россия все-таки выдавливает углеводороды из общего баланса доходов. Мы вполне способны довести баланс доходов нашего бюджета до ситуации, когда у нас, например, треть будет образовываться от углеводородов, а две трети — от торговли продукцией промышленности, высоких технологий, сельского хозяйства, оборонки. Это существенным образом повлияет на все, включая и курс рубля. И, вы знаете, оружие у нас в целом неплохое.

429 ^{+52%}

Сергей Швецов

первый заместитель председателя Банка России, на пресс-конференции о финансовой грамотности, 15.02.2016

Если идет экономический спад, население должно реагировать рационально, а не покупать по несколько телевизоров и несколько стиральных машин.

Сергей Алексашенко

экономист, старший научный сотрудник исследовательского института Brookings Institution, в интервью «Новой газете», 22.01.2016

Нынешний кризис — в большой степени рукотворный. Падение инвестиций обусловлено прежде всего тем, что в России фактически разрушена система защиты прав собственности, а это, в свою очередь, результат демонтажа в стране политических институтов на протяжении последних 15 лет.

КРИЗИС ЩИИ

672 +77%

Владимир Путин

президент РФ, на межрегиональном форуме Общественного народного фронта в Ставрополе, 25.01.2016

Если мы пойдем по пути удешевления кредитов, инфляция перевернет всю экономику — и доходы населения уйдет, и доходы предпринимателей.

Яков Миркин

заведующий отделом международных рынков капитала ИМЭМО РАН, в колонке на РБК, 04.02.2016

У нас экономика наказаний и запретов. В ее основе — «человек ворующий», который все равно растащит, вывезет, обратит в валюту и унесет. Человек, у которого, как считают власти, заведомо нет идей и инвестиционных проектов. Поэтому объемы Уголовного кодекса и Кодекса об административных нарушениях со дня их рождения выросли в два с лишним раза. Вместо поддержки любой идеи — максимизация налоговых и регулятивных издержек бизнеса.

Сергей Собянин

мэр Москвы, на личной странице в социальной сети «ВКонтакте», 10.02.2016

Снос незаконных строений в Москве — наглядный пример того, что в России не продается правда, наследие, история нашей страны. Нельзя прикрываться бумажками о собственности, приобретенными явно жульническим путем.

СОБЯНИН

37 +76%

МАЛЫЙ БИЗНЕС

84 +100%

Евгений Чичваркин

предприниматель, экс-совладелец «Евросети», в колонке на РБК, 11.02.2016

Коммерсанты — просто смотрящие над бизнесом. А если потребуется, все заберет Родина. Нынешняя власть частную собственность презирает. Эта власть не умеет созидать и приумножать, а умеет только вычитать и делить. Уничтожая чужое имущество, власть дает людям четкий сигнал: в России, как и в СССР, ничто не является твоим навсегда.

ИНФЛЯЦИЯ

194 +38%

16 +167%

ЧАСТНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении года — в период с 20 января по 20 февраля 2016 года.

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

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

ГОСКОМЦЕН ВОЗВРАЩАЕТСЯ?

Почему не стоит увлекаться госрегулированием в сфере ценообразования.

У большинства российских экономистов — при всем различии их позиций по другим вопросам — есть общий взгляд на регулирование цен: пока в стране сохраняется преимущественно свободное ценообразование, наша экономика еще имеет шансы на адаптацию к кризису. Введение же жесткого госрегулирования цен немедленно приведет к быстрому росту дефицита по широкому кругу продуктов, социальному напряжению и непредсказуемым последствиям.

И тем не менее идея госрегулирования цен — как пожар на торфянике — тлеет в умах государственных деятелей нашей страны и то тут, то там прорывается наружу открытым пламенем. Строго говоря, такое регулирование уже реально узаконено на ряде российских рынков, о чем просто не все

знают. Начнем с того, что в большинстве регионов страны уже давно приняты местные законы о регулировании цен на социально значимые товары. Эти законы позволяют временно, на срок до трех месяцев, фиксировать цены на наиболее массово потребляемые продукты питания.

Местные власти пытаются трактовать эти законы расширительно. И это уже привело весной прошлого года к острому конфликту на рынке хлеба. Тогда ритейлеры и оптовые компании по настоянию ряда региональных администра-

ций согласились заморозить цены на хлеб, однако постарались сохранить свою наценку и переложили убытки на производителей, вынуждая их снижать отпускные цены. Российская гильдия пекарей и кондитеров обратилась к руководителю Федеральной антимонопольной службы Игорю Артемьеву с просьбой признать действия властей незаконными, поскольку это ставило хлебокомбинаты на грань выживания. Ведомство встало на защиту свободы цен и уведомило региональные власти «о недопустимости принятия на уровне субъектов РФ нормативных актов по ограничению оптово-отпускных и розничных цен, за исключением случаев, предусмотренных законом». Тем самым удалось избежать создания опасного прецедента для последующего введения госрегулирования цен.

Получилось также сдержать инициативы ряда администраций, пытавшихся устанавливать максимальный уровень наценки для поставщиков и торговых сетей: «антимонопольщики» предписали им отменить соответствующие нормативные акты. В частности, ФАС признала незаконными действия тюменских властей, установивших в декабре прошлого года предельный максимальный размер торговых надбавок на уровне 15% к отпускным и оптовым ценам поставщиков на определенные виды продуктов питания.

Но ФАС может защищать свободное ценообразование только до тех пор, пока не появится либо ограничивающий его федеральный закон, либо иные нормативные акты. Между тем проекты таких законов существуют и обсуждаются, а отдельные нормативные документы уже давно действуют — скажем, постановление правительства РФ «О государственном



**ИГОРЬ
ЛИПСИЦ**

профессор НИУ ВШЭ,
доктор экономических
наук

регулировании цен на лекарственные препараты, включенные в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов» (№865 от 29.10.2010; ред. от 15.09.2015).

Более того, угроза регулирования цен появилась только что откуда не ждали — из судебной практики. Речь идет о прецедентном решении, которое вынес Арбитражный суд Москвы 29 декабря 2015 года по иску «ВымпелКома». Оператор добивался от арендодателя пересмотра условий договора, поскольку арендная ставка была номинирована в валюте, а за прошедшие с момента подписания документа семь лет произошло существенное изменение обстоятельств — девальвация рубля. Суд принял решение о необходимости пересмотра условий договора, поскольку арендная плата, рассчитанная по нынешнему курсу доллара, превышает рыночную стоимость аренды — а значит, у арендодателя возникает «неосновательное обогащение». Видимо, теперь арендодатель должен доказывать, что и у него есть обязательства, номинированные в валюте, перед третьей стороной, — и так далее, с судебными разбирательствами по всей цепочке взаимоотношений между хозяйствующими субъектами. процитируем «Ведомости»: «Если апелляционная инстанция подтвердит решение, то появится опасный прецедент, и не только для сектора недвижимости, предупреждает председатель правления O1 Properties Дмитрий Минц, но и для банков по их валютным заемщикам, для импортеров. Возникнет риск пересмотра любых договорных отношений, и не только в связи с валютными колебаниями, замечает партнер адвокатского бюро Forward Legal Алексей Карпенко. Решение может касаться любого договора — об оказании услуг, строительного подряда, даже об обслуживании расчетного счета, говорит партнер Herbert Smith Freehills Алексей Панич. Например, клиент сможет подать иск в отношении банка на основании того, что у другого банкира комиссия на 5 000 руб. дешевле»¹.

Иными словами, решение московского арбитража, если оно не будет отменено апелляционной инстанцией и станет прецедентным, позволяет оспорить любой уровень цены, когда тот, по мнению истца, превышает рыночный. А как посчитать оный — вопрос весьма любопытный и открывающий большие возможности для внешне вполне законного регулирования цен. И никакая ФАС сказать ничего не сможет.

Существует известная практика доначисления налогов на том основании, что уровень рентабельности по определенному роду сделкам ниже «обычного для данной сферы деятельности». И это законно, поскольку соответствует букве Налогового кодекса. Точно так же станет вполне возможна практика, когда государственные ведомства начнут просто публиковать справочники «рыночных цен» (скажем, раз в квартал), а всех, кто продает дороже, признают «необоснованно обогащающимися»...

Рассуждать на эту тему грустно. Я как специалист по ценообразованию, много лет проработавший в системе Госкомцен СССР, знаю, как сложна и практически нерешаема задача государственного формирования системы цен, которая способствовала бы росту экономики и гармонично сочетала интересы продавцов и покупателей. И каждое вторжение в систему рыночного ценообразования путем прямого управления самими ценами — каким бы разумным и социально

оправданным такое вторжение ни казалось — порождает искажения в механизме рыночного регулирования соотношения спроса и предложения. Платой за это становится дефицит товаров, искажение сигналов для инвесторов, а в конечном итоге — падение эффективности хозяйственного механизма страны в целом.

И если, скажем, обратиться к нашей собственной экономической истории, то легко обнаружить, что одним из основных факторов свертывания новой экономической политики в конце 1920-х годов было как раз вторжение в сферу рыночного ценообразования не на основе развития конкуренции и создания условий для роста предложения продуктов, а на основе фиксации цен². В те годы государство то фиксировало цены, то вновь отпускало их «на свободу». А в итоге в стране появились карточки и разгулялась инфляция.

Если ты сегодня фиксируешь цену на хлеб, то хлебопек завтра непременно потребует ввести предельные цены для тех, кто поставляет ему муку, дрожжи, электроэнергию. И далее — по всей цепочке взаимоотношений хозяйствующих субъектов

Логика же проста. Если ты сегодня вводишь предельную цену на хлеб, то хлебопек завтра приходит к тебе и требует ввести такие предельные цены для тех, кто поставляет ему муку, дрожжи, электроэнергию, осуществляет транспортное обслуживание. Когда же ты фиксируешь цену на муку, то волна фиксации далее выносит на свой гребень уже цену на зерно, а там, глядишь, на подходе и фиксация цен на горюче-смазочные материалы, удобрения, ставки кредита для сельского хозяйства.

И оглянуться не успеешь, как уже нужно устанавливать госцены «на все». Между тем работа это титаническая, и потому цены можно менять нечасто (скажем, раз в 10–15 лет — как в СССР). А это конец для подавляющей массы частного бизнеса с его поставками на рынок. И тогда мы — под знаменем «справедливых государственных цен» — вновь быстро придем в мир тотального дефицита, того самого, который так терзал и СССР, и все социалистические страны с плановой экономикой и плановым ценообразованием. Того самого дефицита, который на наших глазах становится привычным образом жизни в Венесуэле, где население живет в условиях хронической нехватки наиболее жизненно необходимых товаров, а перед магазинами выстраиваются очереди из многих сотен людей. Мы действительно хотим и для России именно этого?

БЖ

1 Новый курсовой риск // Ведомости. — №4009. — 05.02.2016.

2 См: Голланд Ю. М. Кризисы, разрушившие НЭП. — М.: Международный НИИ проблем управления, 1991.

ОЛИМПИЙСКИЙ СКЕЛЕТ В ШКАФУ

1 300 до 2020 года
млрд руб.

500 в 2016 году
млрд руб.

потребность Внешэкономбанка
в господдержке

Внешэкономбанку требуются новые серьезные финансовые вливания для дальнейшего выполнения своих обязательств. С 2007 года ВЭБ функционирует в статусе госкорпорации — как национальный банк развития. Начиная с 2008-го правительство РФ активно использовало его как агента по реализации антикризисных мер: ВЭБ выдавал компаниям субордини-

200–300
млрд руб.

сумма, которую готово выделить
Внешэкономбанку правительство
РФ в этом году

рованные кредиты, санировал банки (Связь-Банк, Глобэкс). Но самую большую брешь в финансах организации пробила подготовка к зимней Олимпиаде 2014 в Сочи: ВЭБ кредитовал строительство олимпийских объектов и выступал поручителем по кредитам застройщиков. Впоследствии руководство госкорпорации называло 75% олимпийских кредитов проблемными.

ЛОКОМОТИВЫ ЭКОНОМИКИ

Избранные цифры из проекта антикризисного плана правительства РФ

41 млрд руб.

финансирование мер поддержки малого и среднего предпринимательства в 2016–2017 годах в рамках Стратегии развития МСП до 2030 года, проект которой обсуждается в правительстве РФ с прошлого лета

39,8
млрд руб.

средства, выделяемые в 2016 году из ФНБ Российским железным дорогам в рамках «инвестпроекта на приобретение тягового подвижного состава» (покупку примерно 300 локомотивов)

ВКЛАД В ДИНАМИКУ ВВП РОССИИ В 2015 ГОДУ

▼ **1,5%**

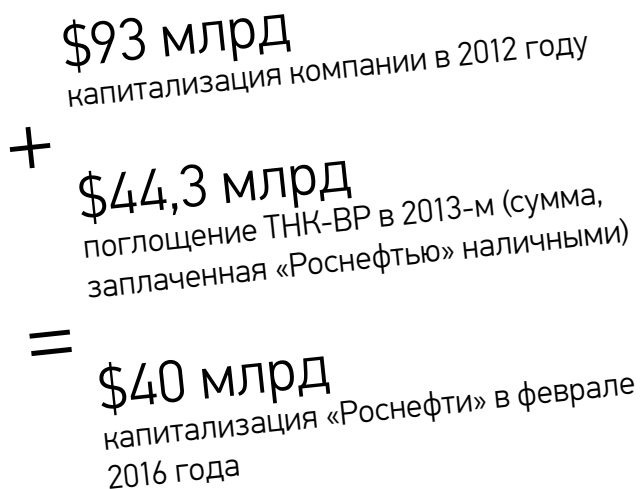
прямой эффект международных санкций, по оценкам Госдепартамента США

▼ **3,0%**

низкие цены на нефть, по оценкам правительства РФ

-3,7% динамика ВВП России в 2015 году

АРИФМЕТИКА «РОСНЕФТИ»



Власти РФ приняли решение о приватизации части госпакета в крупнейшей российской нефтегазовой компании «Роснефть», детали сейчас прорабатываются, сообщил в конце февраля министр экономического развития Алексей Улюкаев. Стоимость актива в настоящее время близка к историческим минимумам.

МЕСТО РОССИИ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

ВВП по паритету покупательной способности



Источник: Международный валютный фонд

С точки зрения международных сопоставлений, которые производятся в долларах США, российская экономика за последний год сократилась с учетом девальвации национальной валюты на целых 33,5% — с \$1 861 млрд в 2014 году до \$1 236 млрд в 2015-м. Таким образом, в списке крупнейших экономик мира по результатам прошлого года наша страна переместилась с 10-го на 13-е место. Однако если считать ВВП по паритету покупательной способности, то Россия в последние пять лет стабильно держалась шестой.

БАНКИ ОПТИМИЗИРУЮТ БИЗНЕС

Количество структурных подразделений (филиалов) российских банков сократилось на 15% за два года



Источники: Банк России, Investpoint

НЕФТЯНАЯ МАТРИЦА

Себестоимость добычи нефти у российских НК

50 \$/баррель

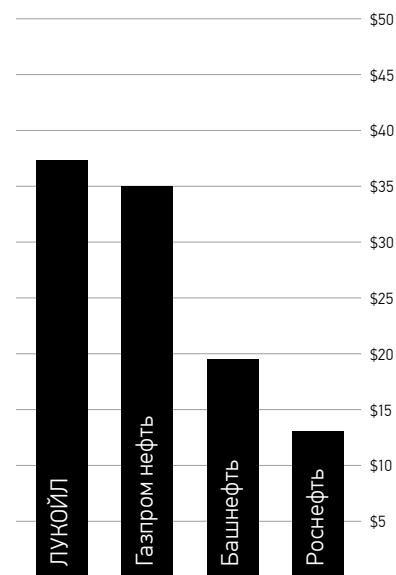
цена, использованная для расчета бюджета-2016

34 \$/баррель

цена Brent на конец февраля

15 \$/баррель

уровень, при котором экспортная пошлина и НДС по нулю (нет изъятия нефтегазовых доходов в бюджет)



Источник: Bank of America & Merrill Lynch

МАШИННЫЙ МЕЖДУСОБОЙ

НАТАЛЬЯ ЮГРИНОВА
ОЛЬГА КРАСИЛЬНИКОВА

История мировой индустрии знает три ключевых переворота. Первый произошел благодаря началу использования паровых машин, второй — принципов массового производства и конвейера, третий — автоматизации. На подходе, как говорят аналитики, четвертая промышленная революция. Технологии «интернета вещей» и предельная роботизация производства радикально изменят то, как человечество создает материальные ценности, продает и потребляет их. Каким будет новый промышленный порядок?

Представьте себе «умную» фабрику, на которой работает не больше десятка специалистов. Или вообще нет людей. Вместо них производством занимаются промышленные роботы, подключенные к интернет-сети и координирующие все действия автоматически. Более того, «умными» являются упаковка, доставка, складской учет, взаимоотношения с поставщиками, управление персоналом и прочие процессы, включая систему заказа товара. Допустим, вы любите слушать музыку, недавно начали ходить в спортзал — и хотите купить новые наушники для бега. Достаточно зайти на сайт интернет-магазина — и подсказчик (искусственный интеллект), опираясь на ваши вкусы в музыке (посоветовавшись с вашей музыкальной библиотекой), ежедневную активность (подключившись к вашему фитнес-браслету), финансовые возможности (проверив остаток на банковском счете) и другие факторы, предложит несколько вариантов. Например, спортивные наушники-затычки. Вы



БОЛЕЕ
1 МЛРД **5,4 МЛРД**

**ПРОМЫШЛЕННЫХ
И СЕРВИСНЫХ УСТРОЙСТВ
БЫЛО ПОДКЛЮЧЕНО
К ИНТЕРНЕТУ
НА НАЧАЛО 2015 ГОДА**

**УСТРОЙСТВ
B2B-СЕКТОРА
БУДЕТ ПОДКЛЮЧЕНО
К ИНТЕРНЕТУ К 2020
ГОДУ (ПО ОЦЕНКЕ VERIZON)**

сможете выбрать бренд, характеристики продукта — либо заказать кастомизированный вариант. Подсказчик попросит вас включить веб-камеру и просканирует ваши уши, чтобы создать максимально эргономичный продукт.

Как только вы оплачиваете заказ, он будет автоматически перенаправлен на склад готового товара или на фабрику — ту, что может принять этот заказ и находится к вам ближе, чем остальные. По вашим индивидуальным меркам строится виртуальная модель, в соответствии с которой роботы подбирают материалы и изготавливают продукт за считанные часы. Когда наушники будут готовы, дрон-курьер доставит их вам максимально быстро или в любое удобное, заранее оговоренное время. А заодно захватит пиццу, которую вы заказали в соседнем интернет-магазине, пока умный конвейер работал над вашими наушниками. Вы получили товар превосходного качества, а производитель изготовил продукт на 30% дешевле, в несколько раз

быстрее и гораздо качественнее, чем еще какие-то десять лет назад.

БРАТНИЕ МАШИН

Единого определения у термина «Индустрия 4.0» (или «Промышленность 4.0»), введенного с подачи немецкого правительства в 2013 году, пока не появилось. Но смысл всей концепции сводится примерно к той схеме, что описана выше: кастомизированное массовое производство с меньшими издержками и большей эффективностью, чем сегодня. Ожидается, что четвертая промышленная революция серьезно изменит цепочку создания добавочной стоимости — от сырья до конечного продукта. Целые этапы производства будут происходить без участия человека — а значит, могут исчезнуть многие традиционные отрасли, а вместо них появятся новые.

Принято считать, что основой новой промышленной парадигмы станет (и уже становится) «интернет вещей» — сеть,

Удачно сложилось

Технологии, подготовившие прорыв к Индустрии 4.0

СЕНСОРЫ И ДАТЧИКИ. Гироскопы, акселерометры, магнитометры, манометры и проч. за последнее десятилетие стали очень дешевыми и миниатюрными. Они способны сделать информативным и доступным для мониторинга любой предмет — даже ручной гайковерт (как на заводах в Германии).

ТЕХНОЛОГИИ РАДИОЧАСТОТНОГО РАСПОЗНАВАНИЯ — RFID. RFID-метки миниатюрны и могут нести большой объем информации, которая легко считывается машинами. Штрихкоды и QR-коды в сравнении с ними — неусовершенствованная вещь.

ДЕШЕВЫЕ ПРОЦЕССОРЫ С ПОДДЕРЖКОЙ ИНТЕРНЕТА. Способны делать «умными» многие предметы — даже болванки и отдельные узлы и агрегаты, поступающие на конвейер.

ВЫСОКОСКОРОСТНЫЕ БЕСПРОВОДНЫЕ СЕТИ. Беспроводные сенсорные сети (WSN) позволяют создавать самоорганизующиеся сети датчиков и устройств, коммуницирующих по радиоканалу. А телекоммуникационные сети GSM, CDMA, LTE делают возможным глобальные объединения за пределами одной корпорации и удаленное управление процессами.

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕДАЧИ ДАННЫХ (BLE, NFC И ДР.). Снижают затраты производителей на построение сетей межмашинного взаимодействия на предприятии. Повсеместное распространение таких технологий приведет в итоге к тому, что производственная система объединится со сбытовой и сервисной в единое целое.

состоящая из уникально идентифицируемых объектов, способных взаимодействовать друг с другом без вмешательства человека¹. Идентификация и взаимодействие происходят путем считывания информации различными датчиками и сенсорами. Но самое важное в том, что эти устройства глубоко интегрируются в аналитические системы, благодаря чему оказывается возможным межмашинное общение (M2M). На основании анализа полученных устройствами данных производится определенное действие. То есть механизмы в зависимости от результатов «разговора» друг с другом принимают те или иные решения.

— На практике термин «интернет вещей» означает то, что беспроводная автоматизация становится массово доступной, — объясняет Андрей Шолохов, генеральный директор компании РТС в России и СНГ. — Относительно недорого стали не только коммуникации и литий-ионные батареи, но и обыкновенные вещи, такие как автомобили и термостаты. Они оснащаются «бортовыми компьютерами», которые не только управляют вещами, работая с их датчиками и «исполнительными устройствами», но и осуществляют централизованную коммуникацию с внешним миром.

Говоря о производстве, применяют более узкий термин — промышленный «интернет вещей». Он мало чем отличается от «общего». Различия лишь в зоне локализации: межмашинное общение ведется на территории производственного предприятия. Более того, в этом промышленном сценарии между собой общаются не только станки и оборудование, но и полуфабрикаты, материалы, элементная база. Став частью интеллектуальной системы, они приобретают способность «понимать» свое окружение и общаться с ним по интернет-протоколу. Это значит, что производственные мощности смогут автоматически подстраиваться под различные факторы — наличие сырья и заготовок, используемые инструменты и многое другое.

Такая «понятливость» и гибкость производства открывает широкие просторы для кастомизации продукта. Концепция Индустрии 4.0 меняет саму суть понятия «массовое производство»: конвейерным способом отныне можно изготавливать даже уникальные продукты в единичном экземпляре, значительно снижая издержки. Другими словами, крупное производство подстраивается под любые пожелания клиента — совсем как небольшая мастерская. Для малого бизнеса это угроза: сегодня способность работать с индивидуальными заказами — одно из главных его конкурентных преимуществ. Ему тоже придется перестраиваться, внедряя новые технологии, чтобы не упустить клиентов. Пожалуй, в мире будущего особую роль приобретет не размер, а географическое расположение производственных мощностей: чем короче дорога к потребителю (и производственным ресурсам), тем быстрее к нему сможет попасть товар. А малым компаниям придется соревноваться на равных с крупными за возможность выполнить заказ.

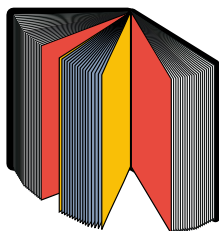
— Процесс перехода к новой промышленной парадигме и развертывания цифрового производства для малого бизнеса может оказаться даже значительно проще, чем для круп-

¹ *Определение международной исследовательской и консалтинговой компании International Data Corporation (IDC), специализирующейся на изучении мирового рынка информационных технологий и телекоммуникаций.*

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 15 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратен 16 страницам):

- **80-112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;
- **16-48** локальных полос, которые готовит местная региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и местных компаниях.



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

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

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



Хабаровский край



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

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

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

Распределение функций между федеральной редакцией и региональным партнером:

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

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

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

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

БИЗНЕС журнал

PARTNER@B-MAG.RU

ного, — полагает Игорь Сергеев, директор департамента «Цифровое производство» компании Siemens в России. — Процессы в малом бизнесе легки и подвижны, поэтому их проще трансформировать и перестраивать на цифровые рельсы. При этом цифровой двойник производства — масштабируемая среда; соответственно, она может быть одинаково эффективно развернута как для большого, так и для малого бизнеса.

Вне зависимости от размера и емкости бизнеса выгоды от четвертой промреволюции одинаковы для всех. Главным бонусом становится более эффективное производство. Экономия проявляется на каждом производственном этапе: сокращается использование человеческих ресурсов, снижаются складские затраты, запасы комплектующих. Как справедливо замечает член совета директоров компании Robert Bosch Уве Рашке, на одних только расходах на электроэнергию можно прилично сэкономить — ведь на «умных» фабриках ликвидируются простои во время выходных и праздников, когда энергия тратится впустую.

ФАБРИКАНТЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ

Первые опытные «заводы будущего» уже работают. Так, в немецком городе Хомбург расположен завод по производству дизельных компонентов компании Robert Bosch. Девять сборочных участков подключены к интернету и могут «общаться» друг с другом. Благодаря межмашинному взаимодействию на одной-единственной линии стало 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, — рассказывает Уве Рашке. — В процессе движения по конвейеру RFID-чипы² на каждой из двух тысяч деталей «сообщают» машине, каким именно образом они должны быть собраны в готовый продукт. «Умное» оборудование считывает данные и выбирает из всего потока комплектующих нужные, а затем соединяет их согласно закодированной 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».

Контроль со стороны человека, откровенно говоря, 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. Использование RFID-меток также делает ненужным целый ряд функций, которые раньше могли выполнять только люди.

2 Устройства, в основе работы которых лежит технология беспроводной высокочастотной связи ближнего действия. В RFID-чипах (RFID-метках) хранится информация об объекте, которую можно считать специальным ридером посредством радиосигналов.

Например, отпадает необходимость в инвентаризации: отчет о том, где что находится и в каком количестве, можно в любой момент запросить у системы.

Пилотные площадки, на которых уже состоялся запуск Индустрии 4.0, не устают хвастать результатами. Так, на заводе программируемых логических контроллеров Simatic в Амберге (Германия) производство автоматизировано более чем на 75%. Программные комплексы Siemens, рассказывает Игорь Сергеев, используются там для конструкторской разработки новых моделей изделий, планирования производства, управления цепочками поставок. Благодаря автоматизации удалось довести качество выпускаемой продукции до чрезвычайно высокого уровня — 99,9988%, то есть не более 12 бракованных изделий на миллион произведенных.

Впрочем, выиграть можно, даже если вводить элементы промышленного «интернета вещей» не на всей фабрике, а лишь на отдельных участках производства. Так, на заводе по производству сенсоров Bosch в Ройтлингене есть застекленная «чистая зона», где изготавливаются полупроводниковые пластины — полуфабрикат для микроэлектронного производства. Всеми процессами заведуют два робота, которые заодно выполняют с помощью манипуляторов операции, ранее доступные только человеческим рукам. Пластины путешествуют от одного участка конвейера к другому в лотках, снабженных RFID-метками, которые позволяют отслеживать их местонахождение и движение в режиме онлайн — и в случае чего среагировать на сбой производственного процесса. На другой площадке того же завода собирают элементы силовой электроники — с участием ручного труда, от которого пока не избавились. Но и здесь был найден способ сделать производство умнее. Стандартный гайковерт оснастили сенсором, измеряющим скорость, с которой рабочий вкручивает винты, а также крутящий момент и угол вращения каждого винтика. Все данные загружаются в компьютер — так что впоследствии можно проанализировать, насколько хорошо справляется со своей задачей каждый отдельный работник, и оценить качество продукта.

СМЕНА ПАРАДИГМЫ

По таким предприятиям уже вполне можно судить о том, как будет меняться производство в недалеком будущем. Но самое главное: распространение Индустрии 4.0 обязательно приведет к возникновению новых моделей сбыта и потребления, изменению бизнес-моделей. Ведь все принципы и технологии, используемые на промышленных предприятиях, продолжат работать даже за пределами заводских стен — с готовым продуктом. В недалеком будущем товары также начнут включаться в «интернет вещей». Каждый создаваемый продукт будет изначально оснащаться устройством, считывающим, кто и при каких обстоятельствах его приобрел, какие ремонтные работы производил. Это позволит отслеживать реакцию потребителя на товар — и в дальнейшем корректировать производственный процесс, повышая качество.

— У каждого товара появится свой собственный «электронный паспорт», — считает Иван Трохалин, руководитель дивизиона PLM компании «АСКОН». — В нем будут фиксироваться все производимые с изделием операции — ремонт, обслуживание, отказы, замены частей, модернизация. Отмечать их можно будет как извне (например, в ремонтной

мастерской), так и «изнутри»: изделие будет само собирать эксплуатационные параметры с отдельных своих узлов и передавать их изготовителю, чтобы можно было улучшать конструкцию.

Подобные изделия уже существуют. Автомобиль Tesla умнеет с каждым месяцем эксплуатации пользователем: он изучает его привычки и стиль вождения, адаптируется к маршрутам и даже проводит внутреннюю самодиагностику. На основе полученных данных инженеры Tesla удаленно загружают обновления софта машины через интернет, а поутру сообщают водителю: «Новый патч значительно улучшает динамические характеристики вашего автомобиля». Обмениваясь информацией со смартфоном (то самое межмашинное взаимодействие!), автомобиль узнает планы поездок владельца, зафиксированные в календаре, самостоятельно рассчитывает время выезда, оптимизирует маршрут и прогревает салон к моменту выхода водителя из дома. В будущем, когда беспилотное вождение распространится повсеместно, такой «умный» автомобиль сможет сам предложить владельцу съездить вместо него по мелким поручениям.

Впрочем, чтобы это будущее состоялось, потребуются массовая кооперация бизнеса, выходящая далеко за пределы границ отдельных корпораций. Ярво выраженная черта Индустрии 4.0 — эффект масштаба: чем больше участников цепочки создания добавленной ценности включается в интеллектуальную систему, тем эффективнее она работает. «В целях оптимизации планирования мы распространили свою систему на одного из поставщиков — Variopack, а также крупного потребителя — Opel, — доказывает на примере собственной компании Андреас Мюллер, эксперт по логистике в Bosch. — В результате в короткие сроки удалось увеличить совокупную производительность на 10% и сократить затраты на поддержание запасов на треть!»

Различным компаниям так или иначе придется развивать горизонтальные связи — причем интегрироваться вплоть до уровня их производственных систем. Поставщики сырья, отделы продаж, сервисные мастерские, логистические компании, проектно-конструкторские бюро, научно-исследовательские институты, да и сами потребители должны будут встроиться в единое цифровое поле. Как бы утопично это ни звучало, от некоторых границ действительно будет эффективнее избавиться. «Бизнесу не под силу решить эти вопросы в одиночку, — замечает Уве Рашке из Bosch. — 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, потребуется кооперация стран и национальных экономик. Ведь если продукт приходит на таможенно государственва, 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».

РЕВОЛЮЦИЯ ПО-РУССКИ

В реальности успехи Индустрии 4.0 пока гораздо скромнее: они ограничиваются пилотными заводскими проектами, выполненными силами крупных корпораций



МАРИНА ЛИПЕЦКАЯ

ДИРЕКТОР ФОНДА
«ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ
РАЗРАБОТОК
«СЕВЕРО-ЗАПАД»

«Интернет вещей» начинает проникать в индустрию чуть позже, чем в другие сферы нашей жизни, по очень простой причине: здесь требуются гораздо более сложные и дорогие платформы и приложения. Зато проникновение происходит весьма быстро, причем сразу на нескольких уровнях: меняются сам завод, принципы проектирования новых продуктов, весь процессинг — от использования сырья и оборудования до организации логистики, сбыта, маркетинга, а также принципы потребления промышленных товаров. Не случайно исследование «Интернет вещей», которое мы проводили, началось именно с промышленного интернета: мы отреагировали на появление концепции «Индустрия 4.0», заявленной немцами как следующее поколение производственных систем. Сегодня мы видим, как создаются киберфизические системы: в них есть и физическая составляющая — конкретное оборудование и предмет, и цифровая, которая показывает, как ведут себя объекты в некой продублированной реальности. Такие системы в корне изменяют традиционную логику производства, поскольку каждый рабочий объект будет сам определять, что и в какой момент ему нужно сделать. Этот принцип работы предприятий будет внедряться постепенно через модернизацию существующих производственных мощностей, а потому пригоден не только для совершенно новых предприятий, но и для тех, которые можно модернизировать. Роботизируются процессы сразу на нескольких уровнях: производство в цеху становится более управляемым, реконфигурируемым, система управления поставками и спросом — полностью цифровой. Полное проникновение технологий в промышленность уже близко. Мы наблюдаем, как целые сектора реструктурируют и тип своих производственных цепочек, и уровень отдельных предприятий. Все оборудование, которое сейчас ставится, уже оснащено системами сбора и анализа данных. А в силу того, что промышленность не столь жестко регулируемая сфера, как, например, медицина, в ней возможен более быстрый прогресс: поле для эксперимента шире. В итоге компании получают другую экономику. Современный эффективный процессинг — это нулевой простой оборудования, нулевые риски сбоя систем и инфраструктуры, в том числе исключение техногенного фактора (ведь производства полностью автоматизированы), а также стопроцентное использование производственных ресурсов.

в отдельных странах с лояльным к идее новой промышленной революции правительством. По потенциалу внедрения технологий промышленного «интернета вещей» сегодня лидируют США, Германия и Голландия. Россия вместе с такими странами, как Индия, Бразилия, Италия и Испания, находится в конце списка. Однако расстановка сил может измениться; в нашей стране довольно хорошо развиты сети высокоскоростной передачи данных, доступность которых является одной из главных предпосылок к развитию «интернета вещей». Как считает директор Российской ассоциации электронных коммуникаций Сергей Плуготаренко, в ближайшие годы у нас стоит ожидать взрывного распространения этих технологий. Внедрять их, конечно, проще крупным компа-

Концепция Индустрии 4.0 меняет саму суть понятия «массовое производство»: конвейерным способом отныне можно изготавливать даже уникальные продукты в единичном экземпляре, значительно снижая издержки. Другими словами, крупное производство подстраивается под любые пожелания клиента — совсем как небольшая мастерская

ниям. Но стартапы также подключаются к этому процессу, уверяет эксперт.

— Пока еще рано говорить о полной реализации концепции «Промышленность 4.0» где-либо в мире, — считает Игорь Сергеев (Siemens). — Для этого на рынке еще нет программных продуктов, способных воплотить ее принципы в жизнь. Однако первые шаги к 4.0 российский бизнес уже делает. К примеру, компания Siemens PLM Software реализует совместно с заказчиками, в том числе и российскими, проекты по разработке виртуальной интеллектуальной 3D-модели, на базе которой в дальнейшем производится изделие на реальном оборудовании, но с минимизированными затратами. Их сокращения удастся достигнуть за счет исключения этапа создания прототипа. Дигитализация процесса разработки изделий уже осуществлена на ряде отечественных производств — например, в ПАО «КамАЗ», Объединенной авиастроительной корпорации, Объединенной двигателестроительной корпорации.

По мнению Андрея Шолохова (РТС), в первую очередь в России будут закрепляться «прямые» приложения технологий беспроводной автоматизации. На них появится естественный спрос в тех индустриях, где проводная автоматизация не была распространена: управление транспортом, сельским хозяйством, карьерной или шахтной добычей полезных ископаемых, управление удаленной и территориально распределенной инфраструктурой. Этот процесс уже идет.

Следующий по значимости шаг, считает эксперт, — автоматизация сервисного обслуживания изделий (соединение данных о состоянии устройств в реальном времени с системами управления сервисом), внедрение технологий машинного обучения и предиктивной аналитики для заблаговременного предотвращения нежелательных ситуаций. «Далее можно будет говорить о фактической революции человеко-машинного интерфейса, — добавляет Шолохов. — «Интернет вещей» делает доступной технологию дополненной реальности, которая очень хорошо ложится на сервисные услуги. Скоро мы сможем увидеть ее в 3D-моделировании, что откроет новую страницу в развитии САПР-систем».

Российские разработчики всеми силами пытаются примкнуть к революционной волне: уже появились первые отечественные решения для автоматизации предприятий на принципах Индустрии 4.0. Один из примеров — программно-аппаратный комплекс Fogmap, разработанный в Ленинградском отделении Центрального научно-исследовательского технологического института (ЛО ЦНИТИ). Система предполагает, что каждый станок на производстве оснащается многофункциональным электронным блоком мониторинга: он отслеживает процесс выполнения управляющей программы, состояние механизма, а также необходимый простой.

Правда, пока Fogmap — лишь ассистент человека, а не стопроцентный его заменитель. «На основе объективной информации о загрузке и причинах простоя оборудования можно принимать управленческие решения о том, как оптимизировать производство, — поясняет директор ЛО ЦНИТИ Андрей Ловыгин. — Цеховые службы становятся более оперативными, реагируя на запросы о поломках и необходимости ремонта оборудования, отсутствии режущего инструмента или заготовок. Оператор станка получает сменно-суточное задание и нормативы времени на его выполнение прямо на экране блока мониторинга, а комплекс дает ему стимул к выполнению операций точно в срок». Комплекс уже внедрен на 56 российских предприятиях. Разработчики попытались подружить «умный» комплекс с другими гаджетами и максимально включить его в концепцию «интернета вещей». Например, мониторить работу станочного парка можно дистанционно — с помощью смартфона или часов Apple Watch. Пользователю часов доступна информация о текущем статусе станка — «цикл», «наладка» или «авария».

ПОКА НЕ ПОЗДНО

Какие именно ключевые ниши сформируются в перспективной экосистеме Индустрии 4.0, уже понятно. Для них даже придуманы аббревиатуры — которые, правда, пока имеют хождение в узком кругу специалистов. Борис Глазков, директор Центра стратегических инноваций «Ростелекома», заявил на первом российском Форуме промышленного интернета, который прошел осенью 2015 года: «Свою долю доходов на рынке промышленного интернета получают сервис-провайдеры (AaaS — «всё как сервис»), RMaas («мониторинг как сервис»), PAaaS («прогнозирование как сервис»), провайдеры приложений (SaaS) и платформ (PaaS), провайдеры MDaaS («машинные данные как сервис»), поставщики услуг по передаче данных через интегрированную защищенную сеть и, наконец, разработчики устройств — датчиков, сенсоров и другого подключаемого оборудования». При этом для соз-

дания новых технологических сфер в ближайшие 10–15 лет придется решить задачи по гармонизации национальных и международных стандартов в области промышленного интернета, разработать систему нормативного правового регулирования этой сферы, а также выработать эталонные бизнес-модели на базе пилотных проектов.

Еще одна важная задача — обеспечить безопасность промышленного интернета как для бизнеса, так и для отдельных пользователей. «Интернет вещей» основан на применении IP-коммуникаций, — рассказывает о возможных угрозах Иван Трохалин (АСКОН). — Это повышает риск утечки информации, промышленного шпионажа — как коммерческого, так и со стороны иностранных технических разведок». Открытие любого нового удаленного канала мониторинга, а тем более удаленного управления, многократно увеличивает риск взлома третьими лицами, соглашается антивирусный эксперт «Лаборатории Касперского» Денис Легезо. Как правило, промышленные системы находятся в изоляции от сетей общего доступа. Это делается намеренно, дабы свести к нулю возможности киберпреступников. В первую очередь в зону риска попадают мобильные и интернет-приложения — как наименее защищенные.

В числе прочего по соображениям безопасности в ряде западных стран развитие концепции Индустрии 4.0 контролируется на государственном уровне: правительство Германии, к примеру, приняло четкую стратегию по ускорению интеграции «киберфизических систем» (подключен-

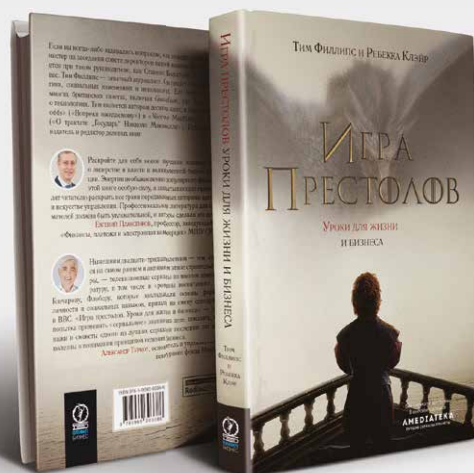
ных к интернету машин и станков) в заводские процессы. Аналогичные программы существуют в Нидерландах (Smart Factory), Франции (Usine du Futur), Великобритании (High Value Manufacturing Catapult), Бельгии (Made Different), Китае («Сделано в Китае — 2025») и других странах. В США появился Консорциум промышленного интернета, созданный силами General Electric, AT&T, Cisco, IBM и Intel. Сегодня в нем уже 170 членов (включая, к слову, наш «Ростелеком»).

Подобие «движения за промышленный интернет» пытаются организовать и в России. Насмотревшись на зарубежный опыт, «Ростелеком» совместно с компанией «Российские космические системы» создает ассоциацию «Национальный консорциум промышленного интернета». По задумке, к ней вскоре присоединятся отраслевые лидеры из различных сегментов экономики, а также другие операторы связи, системные интеграторы, разработчики оборудования и ПО, вузы, институты развития. Возможно, это пример той самой кооперации, которая даст России шанс занять свое место на глобальном рынке технологий промышленного интернета. «Тот, кто сможет решить задачу внедрения промышленного «интернета вещей» в России, сможет выйти на международный рынок, — резюмирует Глазков. — Пока еще не поздно. Одна из главных нынешних задач — показать эффективность бизнес-кейсов индустриального интернета и продемонстрировать, что он может дать промышленности, каким он будет и чем отличается от того интернета, к которому мы привыкли».

БЖ

Если бы мне эта книга вовремя попала на глаза, я правил бы долго и счастливо.

РОБЕРТ БАРАТЕОН - правитель Семи Королевств, Король Андалов и Первых Людей, Лорд Семи Королевств и Защитник Государства.



Реклама

1 ВОЗГЛАВИТЬ, ЧТОБЫ СЛУЖИТЬ

ДЖОРАХ МОРМОНТ. «Твоя притязания на престол справедливы. Это и твоя, и право по рождению. Но у тебя есть нечто большее. У тебя доброе сердце. Тебя будут не только уважать и бояться. Тебя будут любить. Ты сможешь и должна править. Целие твоя приходит, прежде чем такие, как ты, явля в этом мире».

Быть может, Дейенерис и родилась с ампер но ей пришлось научиться подчиняться, разин често. Когда мы видим ее впервые, перед ким ступала девочка. Она бонтер Клеага т ется брат. Ей хочется оного — вер

ИГРА ПРЕСТОЛОВ. УРОКИ ДЛЯ ЖИЗНИ И БИЗНЕСА Тим Филлипс, Ребекка Клэйр.

216 страниц, полноцветное подарочное издание.
Купить книгу можно на OZON.ru, www.labirint.ru, на сайте издательства www.olbuss.ru и во всех крупных книжных магазинах.

РЕЙСОМ НА ОРБИТУ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Появление рынка массового космического туризма — дело ближайших пяти лет. Американская компания Blue Origin миллиардера Джефа Безоса и английская Virgin Galactic миллиардера Ричарда Брэнсона находятся на стадии летных испытаний своих космических аппаратов, в разработку которых они уже вложили минимум по \$500 млн. Ставки очень высоки. Тем удивительнее обнаружить и в России амбициозный космический стартап, рассчитывающий отправить первых туристов в суборбитальный полет уже в 2020 году, — компанию «Космокурс». И тоже — с миллиардером в качестве инвестора.

Сооснователь и генеральный директор «Космокурса» Павел Пушкин — инженер ракетостроения, выходец из космической отрасли — ГКНПЦ им. Хруничева. Поэтому о своем будущем космическом турпродукте он рассказывает «Бизнес-журналу» в деталях — причем так, будто полет состоится уже завтра. Запуски предполагается производить с космодрома Капустин Яр в Астраханской области. (Областная администрация поддерживает космический проект, который со временем может стать частью регионального бренда — наряду с астраханскими арбузами и рыбалкой.) Капсула разрабатываемого многоэтажного аппарата будет

рассчитана на 6 туристов. Для каждого полет обойдется в \$200–250 тыс. (Зарубежные конкуренты заявляют такой же уровень цен, так что тут все вполне «среднерыночно».) Билеты в космос «Космокурс» еще не продает, хотя желающие, по словам Пушкина, уже есть. За четыре дня до старта туристов и провожающих попросят приехать на космодром, где ими займется туристическая «дочка» «Космокурса»: будущим космонавтам потребуется пройти инструктаж, подобрать скафандры, потренироваться на центрифуге, пройти вторичный медосмотр, ритуал посвящения в космонавты и дать пресс-конференцию. Затем — старт, «прыжок» на высоту в 200



км примерно за 14 минут, 5–6 минут в состоянии невесомости и спуск капсулы на Землю.

Компания «Космокурс» была учреждена в июле 2014 года. Сроки стартапер ставит перед собой довольно жесткие: уже этим летом нужно защитить аванпроект¹ в госкорпорации «Роскосмос» (которая после недавнего слияния Федерального космического агентства и Объединенной ракетно-космиче-

1 Исходная техническая документация, содержащая уточненное техническое и экономическое обоснование и проект техзадания на разработку аппарата.

Совладелец «Космокурса» Павел Пушкин рассчитывает построить многоэтажную ракету-носитель и пассажирскую капсулу за \$150 млн. Инвестором, по его словам, выступает российский миллиардер. Разработка отдельных систем, узлов и агрегатов будет заказываться предприятиям Роскосмоса, сам «Космокурс» выступает интегратором проекта

ской корпорации выступает регулятором отрасли), в 2018-м — начать испытания отдельных систем, в 2019-м — испытать весь комплекс. И в 2020-м, если все сложится удачно, полететь. Нынешняя смета проекта — \$150 млн.

Все это выглядит красиво, но насколько реализуемо, тем более в нашей стране и в нынешних условиях?

Ё-РАКЕТА ИЛИ НЕТ?

Фигура российского инвестора, решившего вложить столь значительные средства в разработку космического аппарата, несомненно, вызывает интерес. Павел Пушкин не называет его имени, ограничиваясь характеристикой: известный человек, миллиардер из российского списка Forbes, давно интересуется космонавтикой.

По словам гендиректора «Космокурса», с инвестором он познакомился несколько лет назад, когда еще работал в ГКНПЦ им. Хруничева, где занимался проектированием знаменитого российского космического «долгостроя» — ракеты-носителя «Ангара». (На ее разработку потрачено свыше 160 млрд рублей и 22 года, но она еще пока толком не полетела. — Прим. ред.) «Поскольку отрасль недофинансирована, мы тогда постоянно искали новые проекты, чтобы увеличить долю российского участия на международном рынке, — рассказывает Пушкин. — Этот человек вышел на нас через Сколково: в тот момент он как раз искал перспективные рынки для инвестирования». Как вспоминает Павел, перебирали все возможные варианты — от разработки тяжелых ракет до легких, предназначенных для вывода на орбиту наноспутников (то есть весом до 10 кг). Однако после детального анализа будущие партнеры пришли к выводу, что наиболее интересен с коммерческой точки зрения суборбитальный туризм. По словам Пушкина, он уволился с госпредприятия сразу же, как только получил от инвестора уверения в полной финансовой поддержке проекта и зарегистрировал компанию.

Согласно данным сервиса Kartoteka.ru, учредителями «Космокурса» выступили два физических лица, причем не фигурирующих в списке миллиардеров: сам Павел Пушкин (30%) и Александр Тукачинский (70%). Можно предположить, что второй соучредитель как раз и представляет интересы загадочного инвестора. И тогда, возможно, следует искать разгадку в его послужном списке. В разное время Тукачинский был членом совета директоров таких крупных компаний, как УГМК, «Кузбассразрезуголь», «Трансмашхолдинг» и «Трансгрупп». А это структуры, подконтрольные предпринимателю Искандеру Махмудову (№29 в списке Forbes, состояние — \$3,5 млрд) и его деловым партнерам — Андрею Козицыну (№45, \$2 млрд) и Андрею Бокареву (№104, \$0,9 млрд).

О мотивах инвестора можно рассуждать и в психологическом ключе. За последние 10–15 лет успешные предприниматели, заработавшие капитал в далеких от космоса индустриях, вообще всерьез взялись за развитие частной космонавтики. Илон Маск, один из основателей платежной системы PayPal, создал космическую корпорацию SpaceX, которая с 2012 года доставляет грузы на МКС. Совладелец id Software (разработчик компьютерных игр) Джон Кармак — компанию Armadillo Aerospace, владелец сети бюджетных отелей Роберт Бигелоу — корпорацию Bigelow Aerospace. И это не говоря об уже упомянутых Джефе Безосе (онлайн-ритейлер Amazon) и Ричарде Брэнсоне (Virgin Group). Всех их можно назвать

представителями «нетерпеливого поколения»: с детства они наблюдали успехи космонавтики и ожидали, что уж хотя бы с началом нового тысячелетия полеты на орбиту (а то и межпланетные в пределах Солнечной системы) станут для человечества обыденностью. Не случилось: космос остается местом для избранных; с момента полета Юрия Гагарина на орбите побывало — задумайтесь! — всего 552 человека. И государственная космонавтика чуть ли не демонстративно отказывается превращать рынок космического туризма в массовый: на МКС с 2001 года побывало всего 7 туристов, а цена билета на орбиту сильно «кусаются» — \$35 млн. Так что, не рассчитывая на государство, «нетерпеливые» частники начинают постепенно брать дело в свои руки. Не исключено, что и инвестор «Космокурса» как раз из таких.

Правда, риски космических стартапов чрезвычайно велики: немалое их число уже сошло с дистанции из-за технических проблем и нехватки финансирования. Для реализации такие проекты куда сложнее, например, печально известного «Ё-мобиля».

ДОГНАТЬ И ПЕРЕГНАТЬ

В самом деле: насколько перспективен рынок космического туризма? Как водится, оценивать то, чего еще нет, очень сложно, а пределы допущения весьма широки. Так, согласно отчету американской исследовательской компании Tauri Group, объем этого рынка со временем может составить от \$300 млн до \$1,6 млрд в год. «Максимум, что мы можем сейчас сделать, — говорит глава космического кластера «Сколково» Алексей Беляков, — это посмотреть на количество билетов, проданных Virgin Galactic (Blue Origin еще не открыла предварительные продажи. — Прим. ред.). Однако пока не начались полеты, динамику рынка предсказать невозможно». В 2013 году у Virgin Galactic было 640 бронирования (некоторые — предоплаченные), но с тех пор их число несколько сократилось из-за аннуляций, которые были вызваны неоднократным переносом даты начала полетов и катастрофой космического корабля VSS Enterprise во время испытательного полета в 2014-м.

В любом случае на рынке точно хватит места более чем для двух игроков. Поэтому Павел Пушкин не боится конкуренции со стороны частных компаний, которые уже построили «в железе» и испытывают свои космические аппараты. Тем более что догоняющий всегда имеет определенные преимущества: можно «срезать углы», избегать ошибок, которые делают первопроходцы, а потом уже выйти на «разогретый» рынок.

Все основные игроки этого не существующего пока рынка нацелены на суборбитальные космические полеты. То есть полеты по баллистической траектории со скоростью меньше первой космической, необходимой для выхода на орбиту Земли, но при этом преодолевающие «официальную границу космоса» — так называемую линию Кармана² на высоте 100 км. Состояние невесомости и признание космонавтами / астронавтами туристам в этом случае обеспечено. Следующим

2 Высота над уровнем моря, условно принимаемая в качестве границы между атмосферой Земли и космосом в соответствии с определением ФАИ (Международной авиационной федерации). Названа в честь американского инженера и специалиста в области воздухоплавания Теодора фон Кармана (1881–1963).

Конкуренты по туристическим суборбитальным полетам



Virgin Galactic (Великобритания)

Ричард Брэнсон (основатель Virgin Group, личное состояние — \$5,2 млрд, по данным Forbes)

Год основания: 2004

Blue Origin (США)

Джеф Безос (основатель Amazon, личное состояние — \$47 млрд, по данным Forbes)

Год основания: 2000

SpaceShipTwo (ракетоплан) WhiteKnightTwo (самолет-разгонщик) 2 пилота 6 пассажиров	Космический аппарат	New Shepard (многоэтапная ракета-носитель с вертикальным взлетом и посадкой и отделяющаяся капсула для команды из 3 чел.)
2007 — открытие предварительных продаж 2009 — первый испытательный полет 2014 — во время 55-го испытательного полета аппарат разрушился в воздухе, один пилот погиб	Ключевые даты проекта	2014 — крупный правительственный контракт на разработку ракетных двигателей 2015 — первый тестовый суборбитальный полет New Shepard; капсула и носитель успешно приземлились и в дальнейшем были использованы повторно
2016 — завершение строительства еще двух аппаратов, возобновление программы испытательных полетов. В отдаленной перспективе — орбитальные полеты	Планы	Разработка двухступенчатой ракеты-носителя для орбитальных полетов
\$108 млн (смета 2007 года) \$400 млн (фактические расходы по состоянию на 2011 год)	Инвестиции в разработку аппарата	\$ 500 млн (по состоянию на 2014 год)
\$250 тыс.	Стоимость билета	пока не сообщается

шагом должны стать массовые полеты на орбиту, что потребует более «тяжелых» средств выведения.

Проекты своих конкурентов Пушкин, разумеется, пристально мониторит и разбирает «по косточкам». Инженерно-конструкторский подход Virgin Galactic, например, вызывает у него много вопросов. Ричард Брэнсон, по его мнению, с самого начала допустил ошибку, сделав ставку на «крылатую» схему полета: сначала на высоту 14–20 км поднимается самолет-разгонщик, а потом с него стартует довольно компактный космоплан, оснащенный ракетными двигателями. Самолет в качестве носителя, считает соучредитель «Космокурса», — слишком медленное средство передвижения, в отличие от ракеты, поскольку требует для подъема на заданную высоту

С момента полета Юрия Гагарина на орбите побывало всего 552 человека. Государственная космонавтика не торопится превращать рынок космического туризма в массовый: на МКС с 2001 года слетало всего 7 туристов. Неудивительно, что за дело берутся частники!

полтора–два часа. При этом второй этап полета (на космоплане) имеет очевидные уязвимости, связанные с безопасностью пассажиров: в определенные моменты перегрузки на непродолжительное время могут превышать $6g^3$. Подобное выносят хорошо тренированные летчики-испытатели, но не факт, что на это способны космические туристы. «Космоплан Virgin Galactic маленький и не рассчитан на использование резервных систем, — рассуждает Пушкин. — Пассажир в таком космическом аппарате не может защитить себя даже с помощью скафандра: в нем он попросту не пролезает в люки». Катастрофа 2014 года, в которой погиб один из пилотов-испытателей Virgin Galactic, отбросила компанию назад. Некоторые отраслевые эксперты теперь не исключают, что предприятие Ричарда Брэнсона вообще может перепрофилироваться с космического туризма на сегмент запуска микро- и наноспутников.

Проект Blue Origin, по мнению российского стартапера, выглядит намного более реалистичным. Компания Джефа Безоса в прошлом году провела успешные испытания суборбитального полета капсулы. Его схема очень похожа на ту, которую собирается использовать и российский «Космокурс»: туристов отправляют вверх на многоразовой ракете; отработав свое, носитель приземляется отдельно, а пассажиры, побывав за линией Кэрмана, возвращаются на Землю в капсуле (тоже многоразовой) традиционным образом — на парашютах. «Это наиболее безопасный способ, — уверен Павел Пушкин. — Мы тоже ориентируемся именно на него. И при

этом делаем ставку на наличие резервных систем, которые смогут компенсировать любую неисправность в ракете: у каждой инженерной системы на борту будет дублер».

Все остальное — нюансы и «фишки», ориентированные на потребителя услуги. Например, «Космокурс» собирается установить такие же стандартные иллюминаторы, какие используются на МКС, а Blue Origin в своей капсуле «заложился» на огромные и эффектные — своего рода «витрины в космос». Зато российский космический «туроператор» собирается забрасывать своих клиентов на значительно большую высоту и на более продолжительное время.

ДВА МИРА, ДВА КОСМОСА

Главное отличие «Космокурса» от зарубежных частных космических проектов все-таки в другом. Тамешние «частники» быстро поняли, что для блага дела им лучше поменьше рассчитывать в смысле технологий и инженерно-технической кооперации на государственную космонавтику. Ведь частный бизнес даже в космосе по привычке ориентируется на масштабирование, сокращение издержек и массовое производство. Государственная же космонавтика в какой бы ни было стране руководствуется соображениями национального престижа, не считается с затратами и не прочь заказывать штучные проекты, коли на то выделено финансирование. (Предприятий, производящих единичные экземпляры дорогих и уникальных «космических гаек», немало по обе стороны океана.) Так что непонимание между «вольными частниками» и компаниями, работающими по космическим госконтрактам, неизбежно и возникает на каждом шагу.

Своеобразным законодателем мод для индустрии стал Илон Маск, создатель самой успешной на сегодня частной американской космической корпорации SpaceX, которая того и гляди перебьет (и уже это делает!) бизнес международных космических пусков у нашего Роскосмоса. Поначалу Маск по наивности полагал, что сотрудничество с традиционной космонавтикой — это наикратчайший путь в космос. Он даже приезжал в 2001 и 2002 годах в Москву договариваться о покупке подержанных российских межконтинентальных баллистических ракет, собираясь доработать их и превратить в ракеты-носители. Но всякий раз переговоры, как вспоминал потом бизнесмен, вяли в абстрактных тостах за освоение космического пространства и спорах по поводу цены. Чиновники тогдашнего нашего Росавиакосмоса отнесли к бывшему интернет-предпринимателю и новоиспеченному космопромышленнику с большим скепсисом и не принимали его всерьез. В конце концов Маск разозлился и принял решение делать собственные ракеты-носители и оснащать их собственными ракетными двигателями⁴. В чем впоследствии и преуспел. С тех пор он вообще предпочитает по возможности следовать принципу «Все делаю сам».

В России ситуация принципиально иная. Технологических партнеров за периметром государственной космонавтики (то есть структур Роскосмоса) попросту нет. Редкие исключения вроде «Даурии Аэроспейс», «ЛИН индустриал», «Спектралазера» — не в счет. Обнаружить на рынке труда или как-то перекупить из госструктур специалистов в обла-

3 Пределом физических возможностей человека считается длительная перегрузка в 8–10g.

4 См.: Вэнс Эшли. Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее. Москва: Олимп-Бизнес, 2015.

сти космических технологий тоже довольно проблематично. Так что единственная возможность продвижения вперед для «Космокурса» — сотрудничать с Роскосмосом. Из двадцати предприятий, с которыми Павел Пушкин рассчитывает в ближайшее время заключить договоры подряда, семнадцать относятся к структурам Роскосмоса (лишь три — представители «новой космонавтики» — стартапы из космического кластера «Сколкова»).

В складывающейся кооперации «Космокурс» выступает в роли своего рода конструкторского бюро, которое передает смежникам многие задачи по разработке узлов и агрегатов, оставляя за собой лишь их интеграцию в конечный продукт. Эффективность НИОКР, которые команда «Космокурса» проводит своими силами, в 5–7 раз выше, чем у космических госпредприятий, прикидывает Пушкин. Однако и без предприятий «Роскосмоса» стартапу вряд ли обойтись. «В конце концов, инвестор дает нам деньги не для экспериментов, а для создания готового изделия», — говорит Павел.

Как бы то ни было, на рынке космического туризма на разработках советских времен далеко не уедешь: все же такой туризм предполагает использование многоцветной техники (иначе получается дорого), а об экономии на космических программах в СССР никогда не думали.

СВЯЗЬ С КОСМОСОМ

С момента запуска стартапа Павел Пушкин стал относиться к российскому космопрому несколько иначе. Раньше он полагал, что внутри отрасли связи давно и хорошо отлажены. На практике выяснилось, что тот тип кооперации, который сложился в России под задачи Роскосмоса, далеко не всегда подходит «Космокурсу». «Сейчас мы в основном ездим по стране, знакомимся с разными технологическими предприятиями, а потом рассказываем им друг о друге, — говорит Пушкин. — То есть закрываем пробелы. Например, вполне может выясниться, что компания, которая делает иллюминаторы, вообще не знает тех, кто наносит на них покрытие». Кроме того, «Космокурсу» требуются совсем не те объемы комплектующих, к которым привыкли в традиционном космопроме. «Недавно мы пообщались с производителем кресел для космонавтов, — приводит пример глава «Космокурса». — И во время разговора выяснилось, что используются многоцветные кресла — а значит, потребности всей российской космонавтики в них весьма скромны: несколько штук в год. Нам же требуется сто. То есть встает вопрос о расширении производства. И сейчас мы обсуждаем, что лучше сделать: либо они сами будут расширяться, либо мы создадим СП, чтобы не оттягивать их ресурсы от выполнения космической программы». По словам Павла Пушкина, со многими предприятиями он находится еще на стадии знакомства, причем директорам в диковинку, что частная компания вдруг предлагает им стать подрядчиком и выполнять заказы, а не наоборот. «Многим это кажется настолько странным, что они не могут в это поверить», — улыбается Пушкин.

Можно ли на практике реформировать отрасль под новые задачи? По мнению Алексея Белякова из «Сколкова», вполне: фактически она сейчас находится в процессе реформирования, ее меняют в том числе и для того, чтобы сделать модель кооперации с частными предприятиями возможной. Между тем некоторым экспертам полноценное взаимодействие традиционной и зарождающейся новой космонавтики в России вообще представляется сомнительной идеей.

— Я бы такой дорогой точно не пошел, — размышляет Сергей Жуков, эксперт по космонавтике и руководитель рабочей группы AeroNet НТИ. — Слишком хорошо знаю отрасль изнутри. Вспоминаю, как одна российская промышленная компания заказала космическому предприятию разработку малого спутника. Позиция исполнителя заказа свелась к фразе: «Вы дайте деньги и больше ни во что не лезьте».

В любом случае сотрудничество с традиционным российским космопромом — это всегда дорого и медленно. Клиентоориентированностью здесь и не пахнет, поскольку все заточено под работу с единственным заказчиком — государством. Так что, если и идти по этому пути, то лучше, считает Сергей Жуков, обращаться не к головным предприятиям, а к исполнителям второго и третьего уровня кооперации или даже к компаниям смежных отраслей — тем, кто не избалован госзаказом.

Другая проблема частной российской космонавтики — отсутствие свободных квалифицированных кадров на рынке труда. И заманить таких специалистов в коммерческий сектор с предприятий Роскосмоса не получается никакими повышенными окладами. Даже увольняющиеся быстро «растворяются» в других отраслях. «Из Центра имени Хруничева, например, не так давно уволилась группа проектировщиков «Ангары», — расстраивается Пушкин. — Похожая картина в РКК «Энергия», в других компаниях. Где эти люди?» Сотрудников в свою компанию предприниматель собирает «штучно». Сейчас в «Космокурсе» работает 14 человек, и среди них есть даже те, кто в свое время трудился над советским «Бураном»⁵: им сейчас около шестидесяти. Общается Павел и с теми, кто работал еще при Королеве, однако взять на работу восьмидесятилетних при всем желании не может. «Если бы я, как Илон Маск, мог найти на рынке труда хорошего двигателя, то, наверное, тоже стал бы проектировать двигатели сам, — говорит руководитель «Космокурса». — Но таких нет. Так что без Роскосмоса никак не обойтись».

Поддержка Роскосмоса для «Космокурса» важна и в качестве страховки на будущее. Сейчас с регулятором отрасли Павел Пушкин согласовывает едва ли не каждую бумажку, не жалея на это ни времени, ни денег. «В Роскосмосе нас даже иногда отговаривают, говорят, что мы делаем лишнюю работу», — объясняет предприниматель. Однако предпочитает перестраховаться на раннем этапе: все-таки речь идет о пилотируемой космонавтике — а значит, вопросы безопасности должны стоять на первом месте.

Пока «Космокурс» производит только бумагу, до железа еще далеко. Однако мечты Пушкина о космическом туризме эксперты оценивают как вполне реалистичные: для старта в Капустином Яре есть много оснований. Есть заинтересованный инвестор, команда профессионалов, а также компетенции отрасли, которые, несмотря ни на что, никто не отменял. Хотя, разумеется, и рисков у проекта более чем достаточно — начиная от финансовых и заканчивая научно-техническими. Каждая из этих вероятностей может быстро обнулить все достижения стартапа — если, конечно же, звезды не распорядятся как-то иначе.

БЖ

5 Многоцветный космический корабль — ракетоплан, ставший в свое время ответом СССР на американскую программу Space Shuttle. Свой единственный полет на орбиту совершил в 1988 году.

СТРАНА ДИКО- РОСИЯ



ВЕРА
КОЛЕРОВА

На полках отечественных магазинов скорее встретишь маринованный китайский гриб шиитаке, притворяющийся лисичкой или груздем, нежели настоящего дикороса из российских лесов. Или конфитюры и джемы из культивированной за рубежом садовой ягоды, которой вплоть до недавнего времени российские переработчики и импортеры завозили немало: импорт обеспечивал 90% внутреннего потребления малины, 80% — черники, более 60% — клюквы, говорит Дмитрий Ходас, совладелец компании «Сибирский гостинец», торгующей сублимированной ягодой. Да и теперь, несмотря на продовольственное эмбарго и девальвацию рубля, импортная ягода подчас доступнее и дешевле российской дикорастущей. Бруснику привозят из Китая, чернику заменяют голубикой из Чили, много садовой клюквы едет к нам из-за рубежа, поясняет Юрий Панов, коммерческий директор компании «Русберри».

На экспорт Россия отправляет тоже весьма скромные объемы своих дикоросов: грибов — на \$15 млн, кедрового ореха — на \$8,5 млн, лесной ягоды — на \$0,5 млн (данные ФТС за 2014 год). Удивительно, не правда ли? При этом зарубежным производителям приходится пускаться во все тяжкие, чтобы получать свои урожаи. Например, американская компания Ocean Spray арендует котлованы и заброшенные карьеры, затпливает их водой и выращивает в год методом гидропоники до 250 тыс. тонн клюквы, вылавливая ее сетями, точно рыбу. У нас же лесные биоресурсы практически даровые — но используем мы их, как подсчитали в ВНИИ лесоводства и механизации лесного хозяйства, лишь на единицы процентов.

При всей щедрости российских лесов, коммерческая заготовка и переработка дикорастущих грибов, ягод и орехов в нашей стране никак не станет сколько-нибудь заметной индустрией. И даже блестящие экспортные перспективы пока не могут расшевелить этот заколдованный рынок.

По лесной ягоде — на 1,3–2,5%, по кедровому ореху — не более чем на 4%; больше всего по грибам — на 7–10%. Да и то львиная доля дикоросов (за исключением ореха) собирается и перерабатывается не в коммерческих целях, а населением в порядке самообеспечения. Впрочем, все данные о запасах и процентах использования — не более чем экспертные оценки. Одна из причин в том, что в последние годы запасы этих видов ресурсов определяются в большинстве случаев только при подготовке арендаторами специального проекта освоения лесного участка, рассказывает Евгения Курлович, ведущий научный сотрудник отдела лесовосстановления, семеноводства и недревесной продукции леса ВНИИЛМ. То есть даже оценивать собственные богатства нам недосуг.

Велика и обильна дикоросами земля наша, вот только полноценной заготовки и переработки почему-то нет.

У МЕДВЕДЯ ВО БОРУ

Во времена СССР заготовку дикоросов называли «побочным лесопользованием», но занимались ею системно, обеспечи-



вая и внутренний рынок, и экспортные поставки. На уровне районов действовали государственные заготовительные конторы, которые в сезон разворачивали по деревням сеть пунктов приема ягод, грибов, орехов и лекарственных растений. У местных жителей была постоянная уверенность в сбыте — пусть и не всегда по высоким ценам. В начале 1990-х годов эта система развалилась, а сопоставимой по размаху коммерческой не возникло.

Формальных препятствий к тому, чтобы население «зарабатывало с леса», как не было, так и нет: Гражданский кодекс предоставляет местным жителям право собирать дикоросы в любом месте, даже на участках, которые арендованы под заготовку древесины (арендатор обязан предоставить доступ); сбор грибов и ягод для личных нужд и на продажу не облагается налогом и не приравнивается к предпринимательской деятельности. Вот только привычка и навыки заниматься этим во многих местах уже давно утрачены — несмотря на все социальные проблемы, хроническую безработицу и безденежье российской сельской глубинки.

Ограничение импорта, разумеется, подстегнуло интерес российских переработчиков к отечественной сырьевой базе. Но этот интерес сразу же был остужен очень скудным предложением. Дмитрий Ходас из «Сибирского гостинца» сейчас проектирует в Ханты-Мансийске завод по производству джемов и знает об этом не понаслышке. «Мы пытались в округе найти сырье для завода, — говорит он. — Но оказалось, что в регионе дикоросами мало кто занимается. К местным жителям уже очень давно никто не обращался за ягодой». И такая ситуация

Биологические запасы России

БРУСНИКА	ЧЕРНИКА	КЛЮКВА
3	2,6	1,6
МЛН Т	МЛН Т	МЛН Т

Эксплуатационные запасы
(теоретически доступные для человека)

≈ 50%

Источник: ВНИИЛМ

не только в Югре. Не так давно с отделением Фонда дикой природы (WWF) на Камчатке связалась канадская компания с просьбой помочь организовать закупку пяти видов камчатской ягоды. Для начала канадцы заказали тонну сушеной ягоды (в свежем виде это 10 тонн). Но такой объем сегодня способен собрать разве что весь регион, разводят руками в фонде. И это на Камчатке, где чуть ли не все сопки поросли кустарниками жимолости и голубики, которые в сезон становятся синими от ягод! Камчадалы ссылаются на мошкú и медведей, и никаким длинным рублем их на сопки не затащишь.

ЛЕСНЫЕ ДЕЛЯНКИ

Апатичность населения вполне можно объяснить тем, что дикоросный рынок слаб, неразвит и недоинвестирован на протяжении уже очень длительного времени. По составу игроков он весьма разношерстен. По оценкам Михаила Мартынова, генерального директора «Дикороспрома», в стране наберется лишь пара сотен производителей готовой продукции на основе дикоросов. Заготовкой и первичной переработкой занимаются несколько тысяч участников самого разного калибра, включая предприимчивых людей, которые в сезон разъезжают по деревням на фургонах, оборудованных простенькими аппаратами для сушки грибов и морозильными камерами для заморозки ягод. Компаний, подходящих к работе с дикоросами комплексно, то есть имеющих свою сеть заготовительных пунктов и занимающихся не только первичной обработкой на месте, но и переработкой, не много.

Крупнейшие российские игроки — «Ягоды Карелии», «САВА» («Сибирская ягода»), «Кантарелла», «Вологодская ягода».

Определенную «цивилизаторскую» миссию на рынке выполняют иностранные закупщики, работающие на территории нашей страны: они, как правило, стабильны в закупаемых объемах и оплате населению, играют вдолгую, а иногда даже делятся технологиями и оборудованием. Японцы, например, еще в 1990-е годы начали закупать в России молодые листья и побеги папоротника-орляка, который у нас вообще не считается съедобным продуктом, создавали закупочные базы и обменивали орляк на аудиокассеты, плееры и прочий дефицитный ширпотреб. Лет семь назад они привезли на Камчатку технологию засолки папоротника, рассказывает руководитель местного отделения WWF Сергей Рафанов. Однако, похоже, не очень довольны тем, как местные переработчики выполняют довольно сложные технологические операции засолки.

Географически рынок российских дикоросов можно разделить на три большие зоны. Активные заготовки ведутся на северо-западе — в Карелии, Новгородской, Псковской и Архангельской областях. Отсюда относительно недалеко до стран с высоким потреблением ягоды и давними традициями использовать ее в национальной кухне. Шведы, литовцы и норвежцы очень любят клюкву и бруснику. В Финляндии — культ бледноватой и не очень популярной в России морошки. Для европейцев российский сырьевой рынок относительно дешев.

Центральная европейская часть России не может похвастаться такими же объемами биозапасов, но они в целом более

УВАЖАЕМЫЕ ДИКОРОСИЯНЕ



ОРЕХ КЕДРОВЫЙ

Имеем (биологические запасы)	1 млн т
Могли бы собирать (эксплуатационные запасы)	350 тыс. т
Фактически собираем	35–40 тыс. т
Из них коммерческая переработка	10–12 тыс. т
Из них отправляем на экспорт	10–11 тыс. т \$8,5 млн (в 2014 г.)



ГРИБ ЛЕСНОЙ

Имеем (биологические запасы)	4 млн т
Могли бы собирать (эксплуатационные запасы)	2 млн т
Фактически собираем	300–350 тыс. т
Из них коммерческая переработка	12 тыс. т
Из них отправляем на экспорт	\$15,4 млн (в 2014 г.)

доступны для освоения: здесь исторически больше мощностей для переработки и — главное — есть очень емкий столичный рынок. Правда, в самом Московском регионе вообще нет сбора грибов и ягод: подвинуть местное население на это просто невозможно, говорят в компании «Ряжский погребок» (владелец бренда «Богородская трапеза»). Зато Вологодская, Владимирская, Ивановская, Кировская области — грибные и ягодные места, ставшие сырьевой базой для целого ряда крепких компаний. «Мы в сезон собираем 100 тонн гриба, и нам его сложно переработать, — говорит руководитель небольшого томского предприятия по заготовке дикоросов. — А в европейской части компании собирают сто тонн в день».

Дальний Восток и Приамурье тяготеют к японскому и китайскому рынкам; Китай, как водится, норовит брать российские ресурсы по дешевке в виде сырья и перерабатывать на своей территории, что совсем не по нраву российским переработчикам.

Сибирский регион в силу своей территориальной удаленности и сильно затрудненной логистики больше занимается переработкой дикоросов на месте. Кстати, именно здесь в России появился первый опыт господдержки отрасли. В Томской области с 2013 года реализуется программа «Развитие сферы заготовки и переработки дикорастущего сырья» (аналогичная действует и в Омской области). Власти исходят из того, что заготавливать только четыре вида дикоросов — бруснику, чернику, клюкву и белый гриб — на территории области даже выгоднее, чем заниматься традиционным сельским хозяйством и лесопользованием.



ЯГОДА ЛЕСНАЯ

(клюква, брусника, черника, морошка и др.)

Имеем (биологические запасы)	9 млн т
Могли бы собирать (эксплуатационные запасы)	4,5 млн т
Фактически собираем	110–140 тыс. т
Из них коммерческая переработка	35–45 тыс. т
Из них отправляем на экспорт	26 тыс. т \$0,5 млн (в 2014 г.)

Источники: Минпромторг РФ, ФТС, ВНИИЛМ, портал «Экспортеры России», оценки игроков рынка.

В 2015 году здесь впервые установили научно обоснованные сроки сбора основных видов дикоросов, создали кластер возобновляемых природных ресурсов, в состав которого вошли лесохозяйственные организации, охотничьи объединения, рыбные промыслы, заготовительные компании, университеты. Местные власти в прошлом году направили на поддержку проектов по заготовке и переработке дикоросов 10 млн рублей. Причем в департаменте потребительской администрации Томской области уточняют, что это один из самых эффективных видов поддержки: на каждый рубль субсидии приходится 16–18 рублей частных инвестиций. В области уже запущены производства кедрового молочка и сливок, натуральных биоэнергетических напитков, джемов с натуральными полисахаридами; планируется выпуск плодовых вин из сибирских лесных ягод. Но пока успехи все-таки скромные: по оценкам областной администрации, в среднем за год сбор дикоросов в стоимостном выражении не превышает миллиарда рублей.

НЕИСПОВЕДИМЫЙ ПРОМЫСЕЛ

Воспользоваться урожайным годом и прилично заработать на рынке дикоросов вполне можно, признают участники рынка. По словам Натальи Новицкой, совладелицы компании «Русские грибы», если с апреля начинать вкладывать в сбор, закупку и организацию первичной обработки гриба и потратить 10 млн рублей, то к октябрю можно при благоприятном стечении обстоятельств выручить 50 млн. По сведениям Сергея Рафанова (WWF), предприниматели, работающие с ягодой и папоротником на Камчатке, вкладывают около 15 млн рублей в две-три заготовительные конторы и производственный цех и окупают инвестиции не более чем за 4–5 лет.

Жаль только, далеко не каждый год урожайный. И в Сибири случается, что лес по три-четыре года стоит почти «пустой». Поэтому компаниям, которые приходят на этот рынок надолго и рассчитывают стать серьезными игроками, приходится диверсифицироваться сразу в нескольких «измерениях». Во-первых, географически: нельзя зависеть от одного региона сбора. При этом нередко необходимо демонстрировать скорость и мастерство логистических операций. «Иногда до территорий, где идет хороший сбор белого гриба, можно долететь только на вертолете, — говорит Наталья Новицкая. — Его нужно скупать быстро, пока распутица не разбила дороги. Необходимо знать все ходы и выходы». Во-вторых, желательна обзавестись «резервными» источниками сырья — культивируемыми культурами, чтобы загружать имеющиеся производственные мощности. Неспроста «Вологодская ягода» в определенный момент запустила проект по выращиванию овощей, а «САВА» занялась плантациями облепихи, купила за рубежом технологию и давит облепиховое масло. «Экопродукт», начинавший с экспорта грибов, сейчас стал делать овощные консервы. Можно привести в качестве неудачного примера Томскую продовольственную компанию, которая была одной из крупнейших не только в своем регионе, но и в России, однако не так давно ушла с рынка. В компании ссылались на то, что несколько лет был неурожай грибов, при этом требовалось обслуживать кредиты (а брали немало — 300–400 млн рублей).

Но главный вызов, разумеется, — создание собственной заготовительной базы. Потому что дикоросный промысел — это работа не столько с грибами-ягодами, сколько с людьми. Например, у «Дикороспрома» 500–700 заготовительных пун-

ктов в 17 регионах, в том числе в Карелии, Вологде, Сибири, Республике Коми. Чулан или гараж, весы и приемщик — вот и весь пункт, куда свозится сырье из десятка окрестных деревень. «Дикороспром» работает по принципу большого кооператива, который объединяет почти 10 тысяч собирателей.

Елена Смирнова из омского «Продмассива» рассказывает, что ее компании, стартовавшей практически на пустом месте в 2011 году, потребовалось полтора года на формирование заготовительной сети. На первом этапе важно было войти в доверие к местным жителям, отвлечь их от заготовки сена и дойки коров и отправить в лес по грибы, что для многих оказалось в новинку. «Я лично проехала все деревни, общалась с администрациями и активом местных жителей», — рассказывает Смирнова. В каких-то регионах «Продмассив» приобрел имущественные комплексы, которые оборудовали грибосушками и холодильниками, в каких-то — договорился с личными подсобными хозяйствами о сотрудничестве и установил там свое оборудование.

Проблемы сельской глубинки с «колокольни» игроков дикоросного рынка видны как на ладони: деревни вымирают, сельское население сокращается. По словам Рената Мухамедшина, коммерческого директора компании «Экопродукт», в Архангельской области из каждых десяти деревень, участвовавших в заготовке 15 лет назад, сейчас осталось лишь пять. «Общий сбор за это время сократился примерно на 50%, — говорит он, — а нам пришлось сильно расширять географию заготовок».

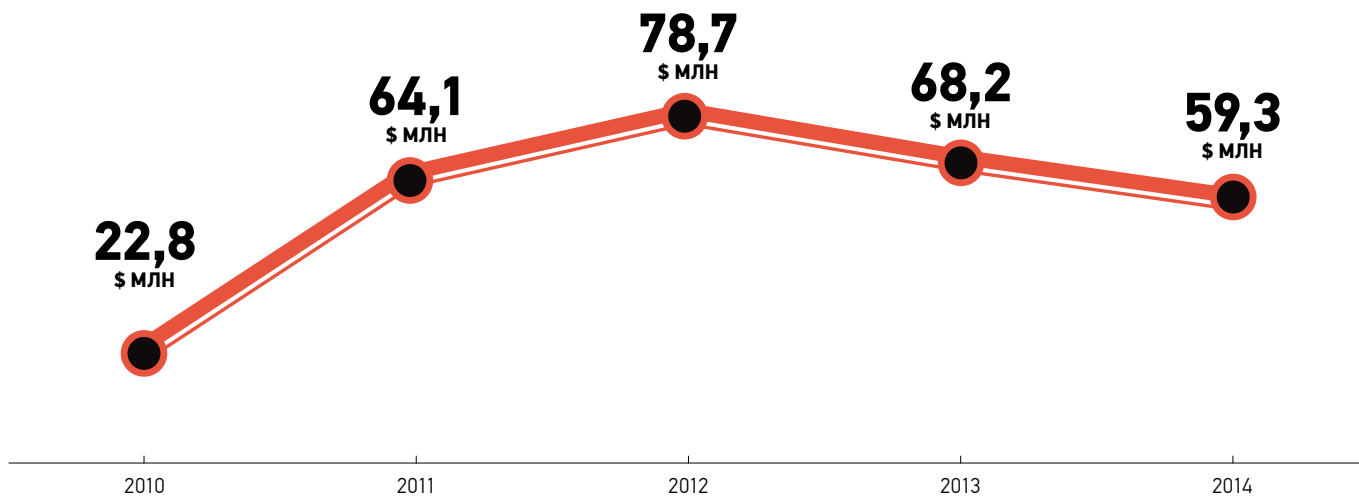
Может, и тут пригодятся гастарбайтеры? В Финляндии, например, вполне успешно используют на сезонных лесных работах тайцев. Владимир Попов, глава грибной компании «Матреко» (Сыктывкар), пробовал приглашать трудовых мигрантов из Средней Азии и убедился, что в наших условиях это не работает. «Виноград они умеют собирать, помидоры, клубнику, — говорит он. — А вот с ягодами-грибами не получается. Не будешь же сам водить их по лесу!»

Впрочем, и в России есть своя «элита» дикоросных заготовок. В Муромском районе Владимирской области, например, до сих пор в деревнях можно встретить солидные купеческие дома, построенные еще в царские времена с доходов от заготовки грибов. И там до сих пор водится немало наследственных — тихих и упорных — грибников. По словам Елены Смирновой из «Продмассива», в районе полтысячи человек «заточены» на сбор белого гриба и хорошо сорганизованы. Как только «гриб пошел», они начинают его методично искать, срезать и сносить в нужное место.

Рынок дикоросов преимущественно «черный», говорит Наталья Новицкая: сборщики и их организаторы — бригадиры — работают за наличный расчет. А рынок кедрового ореха притом еще и весьма криминален: в Сибири за мешок шишек чужака могут и убить.

Учитывая все сложности промысла, компании набирают обороты не особенно быстро. У «Дикороспрома» выручка в этом году достигнет лишь 250 млн рублей, компания ставит перед собой задачу увеличить объемы заготовки с 2 до 10 тыс. тонн. «Тогда будет легче заходить в розницу с такими продуктами, как соки, морсы и джемы», — говорит глава компании Михаил Мартынов. Компания «Русберри» (Санкт-Петербург) работает уже шесть лет, заготавливая примерно 4 тыс. тонн ягоды в сезон, но до сих пор занимается только очисткой и поставками в ритейл замороженной фасованной продукции. «Ягоды Карелии» перерабатывают 80–100 тыс. тонн и, напротив, постоянно увеличивают линейку, которая сейчас достигает сотни наименований и включает соки, сиропы, нектары, сублимированные ягоды в пакетиках и др. В то же время одна из крупнейших и старейших на рынке компаний «Вологодская ягода» фокусируется на оптовых продажах замороженной ягоды, не выпуская большого ассортимента. В свою очередь, «Продмассив» довольно быстро понял, что не стоит делать ставку на замороженную ягоду, которая превалирует в общем объеме рынка дикоросов и на которой довольно трудно за-

Экспорт российских дикоросов



Источник: портал «Экспортеры России»

работать: ею занимаются все кому не лень, в сегменте очень много небольших перекупщиков и спекулянтов. А вот грибной сегмент — более «элитный». Гриб сложнее в переработке и хранении, чем ягода, зато выгоднее: по расчетам Елены Смирновой из «Продмассива», на грузде можно получить 35% рентабельности, на ягоде — 7–15%.

При этом полноценного рынка лесных грибов в России до сих пор не сложилось. По оценкам Александра Хренова, гендиректора «Школы грибоводства», население в России обеспечивает себя ими самостоятельно. В год собирается примерно 1,2 млн тонн. 100 тыс. тонн культивируется. А коммерческий сбор дикорастущих грибов на этом фоне составляет сущие крохи — 10–12 тыс. тонн.

ТРУБИТЕ СБОР

Объемы российского экспорта дикоросов падают — с \$78,7 млн в 2012 году до \$59,3 млн в 2014-м. Давно и очень уверенно чувствуют себя на этом рынке иностранные закупщики. По оценкам Дмитрия Милорадова, управляющего компании «Ягода-Опт», иностранцы скупают 30–40% коммерчески заготавливаемых в нашей стране дикоросов. В России у них есть перерабатывающие базы, в основном на северо-западе, — холодильные камеры, склады. «Каждый год, — говорит Милорадов, — приезжают их представители, объезжают регионы, ищут хороший недорогой товар, а главное, исправно платят за него. А у наших компаний случаются и проблемы с оплатой населению».

Ягодным рынком занимается несколько десятков компаний, которые созданы специально под вывоз сырья за рубеж — преимущественно в Прибалтику. «Объемы заготовки у них сопоставимы с объемом российского рынка потребления», — говорит Юрий Панов («Русберри»). Особенно преуспели в перевалке российских дикоросов в Западную Европу литовские предприниматели. Если гриб продает российская компания (например, в Италию), то он облагается там ввозной пошлиной в 12%, сетует Владимир Попов («Матреко»), а у литовцев такой проблемы нет, и бизнес у них получается более выгодный.

По прогнозам всех участников рынка дикоросов, присутствие иностранцев будет только усиливаться: ослабление рубля делает для них российское «лесное сырье» все более привлекательным. Лисичка свежая и соленая, сушеный белый гриб — вот что ценится в Италии, Германии, Франции (грузди, подосиновики и подберезовики съедобными там не считают). Активность экспортеров уже взвинтила закупочные цены на белые и лисички в прошлом году на 30–40%, так что перерабатывать их для внутреннего рынка становится не выгодно. «Это безумие, мы просто не можем положить такое в банку!» — восклицает Ренат Мухамедшин («Экопродукт»).

Отдельная история — кедровый орех. В этой «дисциплине» Россия на мировом рынке — видный игрок, обеспечивающий поставку почти 30 тыс. тонн — без малого 40% мирового потребления. Кедровый орех — лицензионный товар. С одной стороны, это обеспечивает некоторую защиту от бесконтрольного вывоза, с другой — осложняет экспорт и российским переработчикам. Чтобы поставлять орех за рубеж, нужно иметь участок леса в аренде, обозначенный лимит сбора, контракт с зарубежным контрагентом. Получение лицензий может растягиваться на два–три месяца, а зарубежные контрагенты не всегда готовы столько ждать.

Конкуренция в сегменте кедрового ореха, по словам гендиректора компании «Кедровый бор» Антона Фомина, бешеная. Перерабатывающие мощности в России рассчитаны на 15–20 тыс. тонн в год, но загружены сейчас лишь примерно на треть: большая часть ореха уходит «в скорлупе» в Китай, где под переработку российского сырья давно создана целая индустрия. Там же находится основная биржа на кедровый орех из Сибири и Дальнего Востока, влияющая и на закупочные цены на российском рынке (за последний год цены на сибирский кедровый орех в скорлупе выросли со 180 до 400 рублей за кг).

Между тем кедровый орех — весьма интересный продукт, и переработка его способна создавать весомую добавочную стоимость. Из шишки делают варенье, из прессованной скорлупы ореха — сырье для изготовления мебели и элементов декора, шелухой набивают подушки, из ядра выжимают кедровое масло, жмых используется в производстве диетического и спортивного питания (содержание белка в кедровом орехе выше, чем в курятине) или перемалывается в муку, которую использует кондитерская промышленность.

Не удивительно, что участники российского рынка бьются за ограничение экспорта ореха в скорлупе и введение дифференцированных пошлин, как на лес-кругляк, чтобы стимулировать отечественную переработку. Пока же рост цен на орех приводит к тому, что рынок сжимается: падает внутренний спрос. По оценкам Игоря Романова, руководителя компании «Натси», Россия при адекватной цене может съесть 2–2,5 тыс. тонн ядра кедрового ореха в год.

ОБЩЕСТВЕННО ПОЛЕЗНЫЙ ГРИБ

У дикоросных промыслов есть еще один полезный эффект: эта отрасль способна помочь развитию малого бизнеса и самозанятости населения в самых неблагополучных сельских районах. Не зря участники рынка называют свой бизнес «отчасти социальным», поскольку он приносит хоть какие-то живые деньги — пусть и «грязным налом» — в глубинку. «Какую занятость там способно обеспечить людям государство? — риторически спрашивает Михаил Мартынов («Дикороспром»). — Разве что работу кочегара с зарплатой в пять тысяч. А благодаря нам есть люди, которые за год собирают ягод, грибов и орехов на миллион–полтора рублей. Проходит сезон — и в некоторых деревнях перестраивают дома, покупают машины». Наталья Новицкая из «Русских грибов» любит рассказывать историю про учительницу из далекого Саяно-Шушенского села, которая стала одной из самых богатых женщин у себя в районе: они с мужем поставили грибосушку.

«Лесные предприниматели» часто говорят, что без помощи государства сдвинуть рынок с мертвой точки вряд ли получится. Оживить его может финансирование новых далеких маршрутов к местам произрастания дикоросов, субсидирование заготовителей, гарантии по кредитам (сейчас приходится подолгу разъяснять банкам суть дикоросного бизнеса).

Пока про российские дикоросы можно сказать, что это продукт с нереализованным потенциалом. Имея огромные запасы, мы не в состоянии их освоить и переработать. Не говоря уже о том, чтобы создавать собственные дикоросные региональные бренды — подобные французским сморчкам или итальянским белым трюфелям из захолустного городка Альбы.

БЖ

ПИЩА

ДЛЯ

РАЗМЫШЛЕНИЯ



Оставляя на родине было что: Манчулянцев в свое время основал бизнес-движение по развитию стартапов «Начинай!», открыл венчурный фонд и вырастил почти десяток компаний различной величины и степени успешности — от производителя солнечного кремния Solar-Si до сети автоматов по приему наличных платежей. В Америке предприниматель развернул не менее бурную деятельность. Он создал стартап 100%FOOD с оборотом в почти \$2 млн по производству «еды будущего» — сбалансированных по питательным веществам сухих смесей, которые могут заменить человечеству привычный завтрак, обед и ужин. Об универсальных правилах запуска бизнеса — будь то в России или за границей — и о том, как избавить человечество от утомительной готовки, Олег Манчулянцев рассказал «Бизнес-журналу» в трех монологах.

МОНОЛОГ ПЕРВЫЙ. О МЕСТЕ КОСМОСА В МАРКЕТИНГЕ

В конце 2013 года меня стала основательно напрягать главная беда российского венчурного бизнеса: надоело, что у нас в стране больше ценят пиар вокруг молодой компании, чем ее реальные результаты. Тогда я и перебрался в Штаты — отдохнуть, сменить обстановку на несколько месяцев. Очень

Два года назад подвижник российского венчурного бизнеса Олег Манчулянцев бросил все свои проекты и уехал в США — «проветрить голову» на западном побережье страны, в Кремниевой долине и Лос-Анджелесе.

скоро я столкнулся с насущной проблемой — организацией собственного питания. Мне повезло с женой: дома готовкой занималась она, я лет десять даже в супермаркеты не заходил. В Америке же я жил один, а местный общепит недешев и, самое главное, сильно полнит. Захотелось найти простое решение. Чтобы как космонавт: выдал из тюбика, проглотил — и забыл о голоде.

Заметив, что набираю вес, я стал внимательно вчитываться в информацию на упаковке. На каждом продукте было упоминание о двух тысячах килокалорий как количестве энергии в сутки, которое необходимо для поддержания сил среднестатистического человека. У местного Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов были также четкие рекомендации по норме белков, жиров, углеводов, витаминов и минералов. Для



меня эти цифры выглядели как спецификация, пользуясь которой можно интегрировать питательные вещества в новые продукты. Примерно тем же самым, с поправкой на отрасль, я занимался раньше и в России: интегрировал бизнесы, программное обеспечение. Поэтому я взял таблицу со стандартом питания, купил ингредиентов, весы — и, как фармацевт, начал собирать элементы по рецепту. С той только разницей, что исходное сырье было полностью натуральным. Основным ингредиентом стали семечки — наиболее компактный источник питательных веществ. Рассчитав пропорции «идеально сбалансированной пищи», я смешал измельченные ингредиенты в нужных долях, смесь залил водой, заткнул нос и попробовал выпить. Оказалось, что даже приготовленная по спецификации, а не по рецепту повара пища имеет довольно сносный вкус. А через пару-тройку итераций она стала вполне съедобной.

Удастся ли на этом прожить? Проверить можно было лишь в ходе эксперимента. Месяц я питался только собственноручно приготовленными смесями из семечек. Сухой продукт для удобства расфасовал по бутылкам: достаточно было залить смесь водой или молоком, встряхнуть и выпить. Через четыре недели друзья пришли меня проведать и нашли живым

и вполне энергичным. Оказалось, что такое «полнорационное питание» (от англ. nutritionally complete food; этот термин мы впоследствии запустили на рынок) является достаточным для нормальной жизнедеятельности. К тому же оно очень дешево. Ты «готовишь» ровно то количество энергии, которое тебе нужно для жизни, и не употребляешь никаких «пустых» ингредиентов, которые способствуют появлению лишнего веса. Ничего не приходится выбрасывать из холодильника. Друзья мои смеси тоже пришли по душе, и они убедили меня двинуть продукт на рынок. Они рисовали передо мной радужные перспективы, я же был более прагматичен. Если удастся за месяц продать бутылочек со смесью на тысячу долларов — этим бизнесом стоит заниматься, решил я.

Но не тут-то было: это же пищевое производство, отрасль в США крайне зарегулированная. Чтобы выйти на улицу и устроить банальную дегустацию, нужно добыть кучу сертификатов и разрешений, которые иностранцу получить сложнее, чем слетать на Луну. А тратить на документы столько, сколько могла бы потратить большая компания, было рано: вдруг товар «не взлетит»? Помыкавшись с магазинами, фермерскими рынками и даже «ресторанами на колесах» в Лос-Анджелесе, где тогда жил, я обнаружил местечко, в ко-

тором на разрешения для уличных торговцев смотрят сквозь пальцы, — Венис Бич, знаменитое средоточие хиппи в городе. На несколько бутылок своей еды удалось выменять не только разрешение, но и место со столиком, и советы по взаимодействию с полицией. Ко мне там быстро приклеилось прозвище Срасетан: дегустации я проводил, облачившись в костюм космонавта. Надо ведь было чем-то привлекать проходящих мимо людей! К тому же гораздо легче объяснить концепцию «обеда в одной бутылке», проводя аналогии с питанием космонавтов.

Конечно, сложно представить, чтобы солидный бизнесмен в свои 38 лет стоял на растаманском пляже в Лос-Анджелесе в костюме космонавта и на далеком от идеала английском

Существуют три золотых правила запуска стартапа. Первое: проверять в «полевых условиях», работает ли идея. Второе: искать не деньги, а ресурсы — они ценнее. Третье: не бояться ошибаться и не держаться за проекты, которые «не взлетели».

предлагал проходим непонятный продукт. Но именно так поступать было правильно. Почему? Не важно — стыдно тебе, боишься или ленишься. Если ты действительно хочешь сделать бизнес, сначала нужно выйти на улицу и проверить, работает ли идея «в полевых условиях». Сотрудники и воображение могут наплевисть всякого-разного, поэтому бизнес-идеи надо проверять «ногами». Этому принципу я учил начинающих предпринимателей в России — и в США сам поступил так же.

МОНОЛОГ ВТОРОЙ. О ПРИНЦИПЕ «ОДИН ИЗ ТРЕХ»

Американец в среднем тратит на ланч 8–10 долларов; за эти деньги можно купить гамбургер, картошку и газировку. Мой «полнорационный» ланч, в котором есть все необходимые организму питательные вещества, стоил пять долларов, а при покупке трех бутылок сразу (на день) — 10 долларов за всё. Прохожие на Венис Бич охотно дегустировали и покупали первую пробную бутылку, но для меня гораздо важнее были повторные покупки. И число их росло. Вслед за девушкой из Австралии, вернувшейся через неделю и купившей целый рюкзак бутылочек со смесью, появились и другие постоянные покупатели. К концу февраля вместо ожидаемой тысячи долларов мы заработали две. Первый этап был пройден: верифицировать идею нам удалось.

Теперь следовало продолжить эксперимент — «удалить» себя из продаж. Вдруг покупателей очаровал не продукт, а харизматичный продавец-«космонавт»? За пятьдесят долларов с помощью конструктора веб-сайтов мы создали интернет-магазин Space Nutrients Station. С приготовлением заказов

на кухне мы уже не справлялись; понадобились сертификаты на продукцию и производственные мощности. Объем продаж был еще слишком маленьким, чтобы наша идея могла заинтересовать инвестора. Но любому стартапу нужны не столько деньги, сколько ресурсы, добыть которые порой гораздо легче. Я стал искать простаивающие мощности. Вскоре нашлось кафе, с которым удалось договориться на использование кухни во внеурочное время. Заведение работало до 16:00, так что мы свободно могли использовать для наших целей оборудование по вечерам — абсолютно легально, поскольку все разрешения у кафе имелись. Единственная проблема заключалась в том, что ближайшее заведение, согласившееся сотрудничать с нами на таких условиях, находилось в Сан-Хосе, в 600 км от Лос-Анджелеса. Решили переезжать: по большому счету, нам было все равно, ведь мы полностью ушли в онлайн-продажи. Потихоньку к лету 2014 года оборот достиг \$10 тыс. в месяц.

Бутылочки 100%FOOD охотнее прочих покупали холостяки из поколения «миллениалов» — молодые специалисты, которым не хочется тратить время на походы в магазин, приготовление пищи, мытье посуды. Но для того, чтобы сделать продукт более массовым, необходимо было внимательнее прислушиваться к клиентам. Прямая связь с ними (в первый год я единолично выполнял функции службы поддержки на сайте, да и сейчас половина задач общения с покупателями ложится на меня) подкинула несколько свежих идей. Оказалось, что мужчины были не против добавить в смесь некоторое количество белка для набора мышечной массы. Мы создали версию с двойным протеином — и удвоили продажи. Женщины, посмотрев на это, попросили свой собственный вариант смеси — для похудения. Исследования показывали, что стимулировать похудение можно, изменив пропорции жиров, белков и углеводов в рационе в сторону сокращения углеводов. Мы начали производить низкоуглеводные смеси, калорийность которых оставалась прежней за счет повышенного содержания протеинов, — и продажи взлетели втрое.

Успех вскружил голову. Казалось, все идеи мы, как царь Мидас, превращаем в золото. Наши маркетинговые проекты стали еще смелее. Одна из родившихся теорий была такова: «полнорационное» питание может существовать не только в виде сухих смесей в бутылочках, но и в виде любых разнообразных продуктов. Когда-нибудь будет создан идеально сбалансированный по питательным веществам стейк, бургер или шоколад. Нашлись повара, которые умеют готовить блюда молекулярной, кошерной, органической кухни. Значит, найдутся и те, кто будет специализироваться на «полнорационной» диете! И наша задача как интеграторов — создать специализированную «торговую площадку», с помощью которой они смогут продавать свои продукты, — этаким пиццовой Etsy¹. Тем более что даже беглый поиск показал: единомышленников, готовых производить такие продукты у себя в кафе в разных городах США, хватает. Параллельно мы придумали 100%FOOD Machine — первый в мире вендинговый автомат для приготовления «полнорационной» пищи. Покупатель подходит к нему, указывает на сенсорном экране свои пара-

1 *Etsy.com — онлайн-ресурс, запущенный в 2005 году, на котором пользователи продают и покупают изделия ручной работы и винтажные товары.*

метры (рост, вес, возраст, пол, уровень активности), выбирает нужный вид смеси, а машина сама рассчитывает, сколько калорий ему нужно употребить, чтобы восполнить нехватку энергии, и в соответствии с этим готовит еду. Больше того: машина умеет связываться с фитнес-браслетом и считывать всю информацию автоматически.

Удалось найти производителя для машины в Малайзии и инженеров для ее настройки в Бостоне, программистов для фуд-площадки в Беларуси и сертифицированного диетолога в Лос-Анджелесе. Вместо зарплат руководителям проектов выделили опционы, а для себя решили: какой из проектов перешагнет продажи в \$100 тыс. к декабрю, под тот мы и будем искать инвестиции для дальнейшего масштабирования. Не все шло гладко. С потенциальными участниками фуд-площадки вышла промашка: в отличие от ремесленников Etsy, все, кто смог разобраться в интеграции еды, оказались продвинутыми разработчиками, имеющими собственные сайты. Объединяться они не хотели. Контрагент по производству торговых автоматов затянул сроки; момент был упущен, и провести полноценные тесты мы не успели. В декабре, когда пришла пора подводить итоги работы, выяснилось: ни площадка, ни вендинговые аппараты оказались никому не нужны. Оборот площадки составил \$10 тыс., машина не заработала ни одного доллара. Достичь цели смог только сайт, который все это время работал почти в автоматическом режиме. Бутылки 100%FOOD «напродавали» сами себя за три осенних месяца на \$150 тыс. Тогда я активно взялся за этот канал и добавил к выручке еще \$83 792 в декабре.

Мы несколько не огорчились провалу идей с вендинговой машиной и фуд-площадкой. Не стали вдаваться в глубинный анализ, почему тот или иной проект не сработал. Гораздо важнее было двигаться дальше, придумав три новых проекта на основе того, что выстрелило. Прошел год, но и сейчас мы придерживаемся такой схемы: каждый квартал ставим перед собой три новые задачи, связанные с изменением концепции продукта или продаж. И из опыта точно знаем, что через три месяца две идеи провалятся, а третья — выстрелит. И плевать, какая!

МОНОЛОГ ТРЕТИЙ. О ХЛЕБЕ НАСУЩНОМ

Сейчас в формуле нашей «идеальной еды» шесть основных ингредиентов — разные виды семян и добавки, повышающие питательную ценность. Нас трудно назвать первопроходцами «полнорационной» пищи или идеологами сбалансированного питания. Диетических продуктов на рынке не счесть, есть и очень похожие. Компания Soylent торгует практически идентичной смесью, Slimfast продает диетические батончики и сухие смеси, заменяющие прием пищи, Ensure специализируется на готовых коктейлях, с помощью которых можно восполнить потребность в протеинах и микроэлементах. Кажется, рецептуру легко скопировать, а продукт несложно продать, поставив на полку в магазине — например, в России. Но это совсем не так. Во-первых, здесь никто не будет платить 300 долларов, заказывая набор питания на месяц вперед, — а первое время 100%FOOD жила главным образом за счет таких продаж. Во-вторых, российский потребитель еще более консервативно относится к непонятному новому продукту и неохотно меняет свои пищевые привычки. Чтобы проект взлетел, нужно пройти все шаги: «полевые тесты», адаптацию

продукта в соответствии с отзывами потребителей, тесты каналов продаж, снова «полевые тесты»... Такое плотное общение с клиентами позволяет вырастить практически любой бизнес, вне зависимости от страны его приписки и специализации.

В январе 2015-го ежемесячный оборот 100%FOOD перевалил за \$100 тысяч, а к концу года суммарные продажи бутылочек со смесями достигли \$2 млн. Нам пришлось расширить производство, подключив два завода в Висконсине. Все заработанные деньги мы реинвестируем в новые тесты и запуск новых продуктов — например, линейки «полнорационных» снеков Molecooles. Это еще одно доказательство того, что «полнорационная» пища может иметь всевозможные текстуру, вкус, аромат. В качестве эксперимента мы недавно приготовили шоколадный пирог — добавили к исходной смеси изюм, яйцо и пару других ингредиентов так, чтобы все это составляло сбалансированный продукт, испекли в духовке. Выяснилось, что это очень даже съедобно: по вкусу получилась шарлотка. Я уверен, что за подобными продуктами будущее. Вместе с тем мы расширяем рынок сбыта — активно движемся в Канаду, Европу и Австралию; в двух последних регионах проводим испытания складов для локальной доставки. И готовимся тестировать офлайн.

Ищем ли мы инвесторов? На мой взгляд, серьезная ошибка многих российских стартапов заключается в том, что они «пляшут от инвестора»: пишут бизнес-планы, запрашивают деньги, работают на пиар, а не на финансовый результат, и пытаются таким образом выпросить еще больше. Значительная часть венчурного рынка в России построена вокруг пиара, а реальную прибыль венчурные фонды получают за рубежом — инвестируя в иностранные компании или продавая русские стартапы за границу.

Как оказалось, очень многие уже являются нашими «инвесторами». Клиенты платят вперед и иногда ждут по месяцу доставку, если речь идет о каком-либо специальном виде смеси. Поставщики ингредиентов готовы предоставлять нам отсрочку на 60 дней, лишь бы мы купили сырье. Партнеры-производители выставляют счета по факту производства — как правило, в течение 30 дней. Если хорошенько оптимизировать цикл производства и продаж и реализовывать произведенное в течение двух месяцев, можно увеличить оборот без каких-либо инвестиций. Платежный агент PayPal, видя наши растущие обороты, предоставил компании беззалоговый кредит под 2%, выиграв конкуренцию с банками. Даже клиенты регулярно интересуются: где можно купить акции 100%FOOD? Но мы не ищем легких денег. Мы видим, что для выхода в розницу нам понадобится опыт, который есть у крупных компаний. И вот от таких партнеров мы готовы принимать «умные» деньги.

Главное для предпринимателя — не инвестиции, а продажи, именно на них нужно фокусировать все свои силы. А когда придет время, нужно иметь силы расстаться со своим детищем. Ведь одно дело — построить компанию в интернете, и совсем другое — масштабировать продажи в розничные сети по всему миру. Свою цель как стартап можем считать выполненной: мы придумали идею, доказали ее работоспособность и идем к убедительным объемам продаж и поглощению компании более сильным игроком. Это наиболее реалистичный путь для 100%FOOD, чтобы стать большим международным брендом.

БЖ

ГЛАЗ

ДА ГЛАЗ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Основатели Ivideon любят порассуждать о том, насколько важно не прозевать момент, когда на рынке открывается «технологическое окно». К середине 1970-х, в эпоху монструозных электронных вычислительных машин размером с многоэтажный дом, стала появляться новая компактная элементная база. Одними из первых это заметили два Стива — Джобс и Возняк, основатели Apple — и предложили рынку массовые персональные компьютеры. Сегодня наличие недорогой микроэлектроники вкуче с интернетом, который проникает все глубже и становится все более скоростным, распахнуло немало «окон» на самых разных рынках. Владимир Еремеев и Андрей Юдников уверены, что в свое «окно» — облачных сервисов видеонаблюдения — они влезли вовремя. Пользователей у них сейчас уже значительно более миллиона. На глобальном рынке по количеству скачанных приложений Ivideon входит в тройку лидеров и в этом году планирует усилить свою международную экспансию, расширяя присутствие в Европе и Америке. Для этого в конце 2015-го компания сумела привлечь новые инвестиции: венчурный фонд Impulse VC вложил в нее \$4 млн.

ПРОСТЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

Начиналось все довольно прозаично. Владимир Еремеев трудился программистом в большой охранной компании, которая обеспечивала безопасность аэропортов, музеев, крупных предприятий. Сложные системы видеонаблюдения, дорогая специализированная аппаратура, неперемные охранники, дежурящие в специальной комнате перед мониторами, — все это могли позволить себе лишь очень серьезные государственные и коммерческие заказчики. Между тем знакомые Еремеева, осведомленные о его роде занятий, то и дело одолевали вопросами: нельзя ли придумать и смонтировать

Основатели российской компании Ivideon Владимир Еремеев и Андрей Юдников шесть лет назад решили превратить серьезную и дорогую охранную услугу видеонаблюдения в массовую и доступную. Подключенные к интернету видеокамеры на объекте (будь то квартира или магазин), облачный сервис, приложение для смартфона и планшета — и система видеонаблюдения у пользователя в кармане.

подобную систему (только попроще) в квартире, на даче, в детском садике или офисе? Когда количество таких бытовых запросов превысило все мыслимые пределы, Владимир Еремеев не выдержал и пришел к начальству с предложением запустить проект — разработать компактное и практичное типовое техническое решение видеонаблюдения «для дома, для семьи». Однако работодатель, увлеченный тендерами и крупными контрактами, размениваться на подобные мелочи наотрез отказался. Так что пришлось программисту экспериментировать и прототипировать в инициативном порядке, в свободное от работы время. Прототип сервиса у него был готов к 2010 году. Тогда он и познакомился со своим будущим партнером по Ivideon — финансистом Андреем Юдниковым. «Меня очень увлекла эта идея — спустить видеонаблюдение с Олимпа, сделав эту услугу частью повседневной жизни», — рассказывает сейчас Юдников. Большие перспективы такого сервиса он разглядел и применительно к малому бизнесу. «Видеонаблюдение — далеко не только охрана, это еще и мониторинг, контроль узких мест бизнеса, — говорит Андрей. — Фактически нам предстояло предложить малому предпринимателю инструмент эффективного управления.



Причем инструмент, который он мог бы использовать самостоятельно, без специально выделенных людей».

Самое главное, что стартаперы не покушались на традиционный рынок профессиональных систем видеонаблюдения: они формировали абсолютно новый сегмент. «Профессиональные системы решают задачи более высокого порядка, — поясняет один из участников этого рынка, генеральный директор компании «Вокорд» Тимур Векилов. — Системы биометрической идентификации и видеоаналитики сегодня способны дистанционно с высокой вероятностью распознавать конкретных людей; они создают архивы цифровых данных лиц, могут использовать уже существующие базы

На глобальном рынке облачных сервисов видеонаблюдения Владимир Еремеев (на фото — слева) и Андрей Юдников оказались в числе первопроходцев. Сегодня у них более миллиона пользователей в сотне стран мира, а по количеству скачанных приложений их Ivideon входит в тройку лидеров

и еще на входе детектировать «нежелательных» посетителей в автоматическом режиме. Простые системы этого не умеют».

Довольно быстро стартаперский тандем обзавелся бизнес-ангелами, которые добавили компании не только финансовых ресурсов, но и предпринимательской и технологической экспертизы. Инвесторами проекта стали Сергей Бакулин и Андрей Фатахов. Последний — создатель успешного сервиса Netprint (печать фотографий через интернет), который с точки зрения бизнес-процессов был очень близок Ivideon. Наличие таких людей в команде сильно сократило количество набиваемых шишек. Бизнес-ангелы, например, отговорили стартаперов запускать на раннем этапе партнерские программы с такими крупными интернет-компаниями,

Массовый рынок облачных сервисов видеонаблюдения «для дома, для семьи» возник в стороне от традиционного рынка специализированных охранных услуг, как только интернет-соединение стало достаточно быстрым для передачи потокового видео. Основатели Ivideon вовремя разглядели в этом «технологическое окно»

как «Яндекс» и Mail.Ru. На первый взгляд, столь мощные партнеры способны максимально эффективно раскрутить услугу на рынке и помочь сервису быстро набрать клиентскую базу. Однако в проекте Фатахова такой опыт показал свою уязвимость: количество заказов, приходящих от крупных партнеров, было ничтожно мало по сравнению с собственными продажами. «Крупные партнеры склонны фокусироваться на бизнес-процессах, приносящих им основную прибыль, — рассуждает Владимир Еремеев. — Побочные проекты вроде нашего к таковым точно не относятся и нужны им больше «для ассортимента». Между тем для небольшого стартапа такое партнерство является серьезным отвлечением ресурсов — денег и труда разработчиков».

Но в ловушку «крупного заказчика» на начальном этапе реализации проекта стартаперы все-таки угодили — не устояли перед соблазном посотрудничать с «Роснефтью», которой требовалось построить внутренний облачный сервис. Казалось бы, проект профильный, деньги для стартапа приличные, но...

— Когда мы брались за этот заказ, то рассчитывали на нем отработать технологии и для нашего массового продукта, — объясняет Владимир Еремеев. — Наши надежды не оправдались. В целом проект получился, нам удалось выполнить большое количество специфических требований заказчика — например, интегрировать поворотную камеру со спутниковой антенной на автомобиле, курсирующем вдоль трубопровода где-то на Крайнем Севере. Это решение было даже продемонстрировано на экономических форумах в Сочи и Питере как

образец применения инновационных продуктов госкомпаниями. Однако получилось, что 80% всей нашей работы ушло на решение специфических задач, неприменимых ни в каких других сегментах. Так что в дальнейшем мы стали отказываться от запросов на такие уникальные разработки. Ведь технологически мы стремимся быть «Макдоналдсом» — предлагать рынку простые, универсальные и дешевые решения.

Монетизируется сервис Ivideon по модели freemium: есть бесплатный базовый функционал (две камеры и запись локального видеоархива без ограничений) и платный дополнительный, включающий запись видеоархива в облако (60 и 150 рублей за камеру в месяц в зависимости от тарифа). Тарифы — опять-таки по совету бизнес-ангелов — с самого начала запуска сервиса в коммерческую эксплуатацию держали максимально низкими по принципу «Убытки — ничто, клиентская база — все!». Было трудно. В какой-то момент дело дошло до продажи основателями квартир и машин, чтобы расплатиться по долгам компании и сохранить коллектив. Но точка безубыточности на кривой роста количества платных пользователей была видна и просчитывалась математически — и это давало силы терпеть. Лишь к 2015 году компания наконец вышла на объемы, которые позволили зарабатывать. Впрочем, ради расширения рынка партнеры до сих пор предпочитают лавировать на грани операционной окупаемости. Как объясняет Еремеев, задача — заработать не сейчас, а потом.

Издержки на каждого клиента обратно пропорциональны размеру клиентской базы. К примеру, одна из основных статей расходов компании — оплата услуг провайдеров по облачному хранению данных. Полтора года назад, изрядно вырастив свое «облако», Ivideon обрела возможность напрямую работать с крупными дата-центрами. «Как владелец одного из крупнейших коммерческих облаков мы получили совсем другие условия и стали здорово экономить», — радуется Владимир Еремеев. Одновременно это укрепило позиции компании: конкуренты, возникающие на локальных рынках, предпочтут скорее подключиться к «дешевому» облаку Ivideon, чем строить с нуля свою империю, рассуждает Юдников.

ЖЕЛЕЗНЫЙ PHILIPS

Но «облако» — это лишь одна технологическая составляющая проекта. Другая часть — «железо», которое нужно было «подружить» с софтом, разработанным стартапом. Первоначальная идея состояла в том, чтобы предложить сотрудничество дистрибьюторам производителей видеокамер: предустановленное на реализуемые камеры ПО, позволяющее работать с сервисом облачного видеонаблюдения, теоретически могло быть им интересно в качестве маркетинговой «фишки». Идея не сработала: Ivideon еще не была известна и на статус «фишки» с первого взгляда она не тянула.

— Мы слишком рано пришли на этот рынок, — анализирует Андрей Юдников. — В 2010 году интернет-каналы только-только получали распространение, доступ к 3G был далеко не везде, термин «облачное видеонаблюдение» еще не существовал. Даже сохранность данных в облаке у многих в те годы вызывала сильные сомнения. Помню, старожилы рынка убеждали нас, что люди никогда не будут использовать сторонние сервисы для такого приватного контента, как видеотрафик. Говорили без обиняков: «Не мешайте работать серьезным людям! И не тратьте время — ни свое, ни инвесторов!»

Выход стартаперы нашли асимметричный: если дистрибьюторы видеокamer отказываются сотрудничать — значит, нужно самим становиться дистрибьюторами! Наняли команду специалистов с хорошими бизнес-связями, стали ездить по свету и знакомиться с производителями. И — о чудо! — глобальные компании оказались намного более восприимчивыми к новым идеям. Видимо, чувствовали, что развитие подобных сервисов в конечном счете работает на увеличение их собственного рынка. Первым партнером, который поверил в Ivideon и согласился использовать ее софт, стал производитель корейского оборудования Microdigital.

Всего за один год Ivideon ухитрилась стать «золотым» партнером крупнейших мировых вендоров, войдя в тройку их дистрибьюторов по России. «В результате, — констатирует Владимир Еремеев, — те компании, что некогда отказывали нам в продвижении, сейчас стали нашими же клиентами: те скидки, которые мы получаем от производителей камер, позволяют продавать их не только конечным клиентам, но и дистрибьюторам с меньшим объемом продаж». Продажи камер быстро стали стабильной статьей доходов компании: в прошлом году Ivideon продала в России 50 тыс. штук.

На стыке софта и «железа» возможны интересные альянсы, и одним из выпавших шансов Ivideon воспользовалась по полной. Забавно, но это деловое предложение от Philips, упавшее в электронный почтовый ящик, Еремеев и Юдников сначала чуть не прозвали: слишком были увлечены разработкой, так что даже на входящие запросы реагировали со значительным опозданием. Между тем предложение Philips было очень даже по профилю: голландский производитель в срочном порядке искал разработчика софта для новой камеры, которую создавал по заказу Apple, поскольку предыдущий подрядчик не справился. Как только ответили на письмо — тут же были приглашены в штаб-квартиру Philips на переговоры. «Сразу же рванули на эту встречу, — говорит Еремеев, — и получили заказ. То, что американские, канадские и европейские компании не могли сделать за полтора года, у нас получилось за два месяца. Основная проблема была связана с задержкой передачи данных, которая у наших конкурентов достигала 30 секунд. Мы смогли не только быстро портировать камеру, но и добиться уровня задержки всего в 2 секунды, затем прошли сертификацию Apple — и оказались на полках магазинов Apple по всей Америке».

ГЕОМЕТРИЧЕСКАЯ ПРОГРЕССИЯ

Свои доходы Ivideon сегодня получает во всех трех сегментах видеонаблюдения. Около половины приносит абонентская плата за использование сервиса, остальное приходится на лицензионные сборы от производителей оборудования, использующих софт Ivideon, и дистрибьюторскую сеть компании. Как и предполагалось, основными клиентами сервиса стали малые и средние предприятия — те самые, кто нуждается в удаленном контроле своего бизнеса и готов платить за возможность мгновенной оценки ситуации, не переплачивая за дополнительные опции, предлагаемые рынку крупными игроками. Клиенты — физические лица отличаются намного большим непостоянством, используя камеры время от времени — например, чтобы контролировать детей, домашних питомцев, пожилых родителей... «Они используют базовые опции, для них сервис бесплатен, — объясняет Владимир. — И такое положение дел находится в общем тренде: камеры

будут становиться все более дешевыми, сервисы — все чаще бесплатными. Это не тот бизнес, на котором можно зарабатывать. Особенно в России, где физические лица не любят платить». В России платные опции (в основном это хранение видеоданных) используют всего 5% от общего числа физических лиц. В Америке таких людей заметно больше — около 25%. Впрочем, и там на этот сегмент компаньоны все же не слишком рассчитывают. Основной целью Ivideon на западных рынках является все тот же малый и средний бизнес. «Тем не менее работать с физическими лицами очень важно — в рекламных целях, — объясняет Андрей Юдников. — Опробовав сервис, клиенты могут начать использовать его и в своем бизнесе».

Впрочем, с международной экспансией партнеры тоже немного затаили. С одной стороны, мешали перфекционизм и постоянные доработки продукта. С другой — слишком долго искали нового инвестора. Как объясняет Андрей Юдников, за два с половиной года перебрали около тридцати фондов, искали «свой» — то есть с профильными компетенциями, хорошей аналитикой и опытом на международном рынке. Зато сейчас Ivideon рассчитывает быстро наверстать упущенное: в Америке компания расширяет офис, а параллельно переводит на 11–12 языков свое приложение, которое уже начинает продвигать в различных странах в партнерстве с иностранными операторами и вендорами. Как объясняет партнер венчурного фонда Impulse VC Кирилл Белов, валютная выручка Ivideon растет с каждым месяцем — и, по его расчетам, уже к концу 2016 года она получит возможность зарабатывать около 80% всей прибыли на других рынках. «Таким образом компания может обезопасить себя от политических и экономических потрясений внутри страны», — говорит Белов. Что касается глобального рынка видеонаблюдения, то перспективы здесь более радужные, чем в кризисной России. «Этот рынок составляет не менее \$15 млрд в год», — подсчитывает Кирилл. Эксперты предсказывают его дальнейший рост, особенно в «облачной» части.

Ирония судьбы: если когда-то серьезные охранные компании советовали стартаперам бросить свое «гибкое дело», то теперь сами шлют в Ivideon запросы — они созрели для того, чтобы встраивать облачное видеонаблюдение в свои технические решения. «Если честно, само по себе видеонаблюдение — не очень большой рынок, — рассуждает Владимир Еремеев. — Но есть близкие рынки, на которые нам стоит обратить внимание». Один из них — контроль доступа. Обычные решения, применяемые в системах контроля доступа, не позволяют проследить, кто именно пользуется карточками на входе, в то время как видеонаблюдение, встроенное в систему контроля доступа, помогает быстро найти и оценить информацию. В похожем видеоподспорье нуждаются и охранные организации, и разработчики систем управления кассовыми аппаратами. Однако прежде всего эксперты делают ставку на рынки будущего, связанного с «интернетом вещей». По мнению экспертов J'son & Partners Consulting, «интернет вещей» (и, как частный случай, системы «умного» дома) является самым технологичным и нарастающим трендом как в мировом масштабе, так и в России, вовлекая в свой оборот всевозможные приборы повседневного спроса, собирая с них информацию и позволяя удаленно управлять этими приборами через программные приложения. Системы безопасности находятся в ряду наиболее востребованных устройств у крупных интеграторов, работающих в этой области.

БЖ

КЛИК

ВСЕГДА ПРАВ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

На вкус Ивана Боровикова, нынешний российский ритейлер занимается маркетингом слишком хаотично: инструментов взаимодействия с потребителем у него много (от электронных рассылок до сложных многоуровневых программ лояльности), но эффективно совмещать их не получается.

Упорядочить этот хаос можно, уверен основатель Mindbox: практически любую маркетинговую активность можно «обсчитать» и автоматизировать, чтобы запускать рекламные и промоутерские кампании прямо из веб-интерфейса и тут же, в «одном окне», отслеживать их результативность. А работа с большими массивами данных позволяет больше узнать о потребительских привычках аудитории и персонализировать взаимодействие с каждым клиентом. Этим и занимается компания Mindbox. В ее базах накоплена информация о покупательской активности 15% населения России: истории онлайн- и офлайн-покупок, реакции на интернет-рекламу и скидочные предложения, участия в программах лояльности и т. д.

— Уже сейчас на конкретных примерах мы видим, что автоматизация маркетинга позволяет повысить его эффективность в полтора–два раза, — утверждает Иван Боровиков. — Растут средний чек и маржинальность продаж, увеличиваются выручка от имейл-рассылок и конверсия от СМС-рассылок. В дальнейшем эффект будет еще более явным, ведь работа с «большими данными» непременно приведет к персональному маркетингу.

ВХОД В ПРОФИЛЬ

Врач-хирург по специальности, Иван Боровиков профессионально занялся лечением маркетинговых «заболеваний» в 2005 году. Поначалу он помогал с запуском промоакций

Основатель компании Mindbox Иван Боровиков в шутку называет себя и свою команду бизнес-шпионами. Ему удалось разработать сервис автоматизации маркетинга, который позволяет ритейлерам следить за покупателями «с первого клика», предсказывать их поведение и управлять продажами.

и компаний крупным брендам и торговым сетям, а в 2013-м решил освоить рынок электронной коммерции.

В высокие технологии Боровиков пришел по тому же пути, что и большинство самоучек: отец-технарь рано познакомил сына с компьютером, тот не на шутку увлекся написанием кода, в 1990-е стал активным «фидошником»¹, затем подрабатывал компьютерным мастером, писал на заказ софт и разрабатывал веб-сайты.

Навыки программиста пригодились в первом же серьезном бизнесе. В 2000 году Боровиков, четверокурсник медицинского института, вскладчину с товарищем купил салон сотовой связи в Москве, затем — еще один. Однако прибыль от продажи сим-карт и телефонов была недостаточно высока. Вскоре изобретательные студенты решили стать «виртуальным оператором связи» — купили корпоративный тариф одного из провайдеров и стали подключать по нему физлиц с небольшой наценкой. Компания быстро набрала оборот, а ее абонентская база достигла 20 тысяч. Иван Боровиков активно участвовал в управлении бизнесом и разработке собственной программы для учета абонентов и биллинга услуг. Правда, существенно заработать так и не получилось: прибыль от оборота в лучшем случае составляла 8%.

1 Пользователь международной любительской компьютерной сети FidoNet.



Иван Боровиков (слева) и Александр Горник утверждают, что автоматизация маркетинга позволяет повысить его эффективность в разы.

К тому же законодательной базы под подобные операции не существовало, дела велись полулегально, да и платежная дисциплина абонентов на тарифе с постоплатой хромала. Но после таких экспериментов Ивану Боровикову захотелось попробовать себя в серьезном бизнесе.

В середине 2000-х в моду стали входить платные СМС-каналы — сервисы новостных и развлекательных подписок, покупка мелодий, гороскопов и т. д. В 2004 году Боровиков создал СМС-сервис, который позволял осуществлять с помощью эсмэсок микроплатежи — например, совершать покупки в онлайн-играх. Уже через год он выиграл тендер крупной табачной компании на разработку платформы для проведения промоакции, упор в которой делался на СМС-канал. Привычная сегодня механика «Купи продукт — отправь код с упаковки по СМС — участвуй в розыгрыше призов» тогда

применялась едва ли не впервые на рынке. Крохотная компания айтишника-самоучки конкурировала в тендере с огромными системными интеграторами. Соперникам нужно было потратить немало денег и времени, чтобы разработать новый сервис с нуля. А у Mindbox техническое решение уже было готово и требовало лишь масштабирования. Выиграв тендер, стартапер быстро понял, что задача значительно сложнее, чем представлялось изначально. Ведь нужно было создать платформу для обработки десятков миллионов текстовых сообщений. С апгрейдом сервиса помог найденный по рекомендации от друзей студент Александр Горник, который задержался в компании надолго: сейчас он управляющий партнер и исполнительный директор Mindbox.

Задание было выполнено на отлично: маркетинговая кампания прошла без технологических заминок и создала

стартаперам репутацию на рынке. В очередь к Mindbox немедленно выстроились рекламные агентства, которые хотели, чтобы им сделали «не хуже». Причем задачи усложнялись: крупные клиенты желали задействовать несколько каналов связи с клиентом сразу — СМС, веб-сайт, мобильный сайт, телефонные линии. Игровые механики тоже становились запутаннее: где-то нужно было активировать штрихкод, где-то — набирать баллы, где-то — выполнять определенные действия на сайте. Разработчики сумели унифицировать процесс написания программ под каждую промоакцию: это позволило снизить трудозатраты и начать зарабатывать на потоке клиентов. Так на свет появился прототип нынешнего продукта Mindbox — первый сервис

Компания Mindbox — «Большой брат» российского маркетинга: в ее базах содержатся данные о том, как именно совершают покупки 15% населения России. Сюда попадают почти все, кто когда-либо становился участником программы лояльности, владел скидочной картой или совершал покупки в крупных интернет-магазинах

автоматизации промоакций Game Engine, позволявший отслеживать их результаты.

Набив руку на запуске промоакций для крупных клиентов, основатели Mindbox обнаружили слабое место российского маркетинга: маркетологи тратили деньги вслепую, полученная же в ходе промоакций информация о покупателях никак не использовалась — а ведь с ними важно было и дальше последовательно работать, призывая совершать повторные покупки или информируя о новинках. Эту идею удалось донести до косметического гиганта L'Oréal, и в 2007 году при технической поддержке Mindbox был запущен крупный многоканальный проект лояльности «Клуб красоты и здоровья Vichy». В ряде аптек можно было получить клубную карту, которая позволяла тестировать новинки, получать электронную рассылку, записываться на консультации. За два года Mindbox удалось сформировать массив данных о том, как потребитель реагирует на скидки, рассылки, мотивацию подарками. Отслеживая активность по СМС, электронной почте, на промосайтах, можно было составить так называемый «профиль клиента на 360 градусов» — причем каждого из нескольких тысяч покупателей!

Анализ данных по таким профилям клиентов привел к важным бизнес-выводам — не всегда ободряющим. Компания L'Oréal в то время начала выводить на рынок новый премиальный бренд косметики La Roche Posay и тратила существенные средства на продвижение этой марки. Данные, собранные Mindbox, продемонстрировали, что текущая

маркетинговая стратегия приводила к «канибализации» — переключению существующих покупателей L'Oréal с других марок на новый продукт, а это не всегда соответствовало целям компании. Правда, когда аналитики обратили на этот факт внимание L'Oréal, то добились обратного эффекта: клуб был свернут, а результаты исследования похоронены.

За пять лет Mindbox удалось «окутить» почти весь российский FMCG-рынок и поработать здесь практически с каждой крупной компанией. «Рынок этот очень своеобразный, — рассказывает Боровиков. — Например, если ты работаешь с одной табачной компанией, то в другие вход тебе заказан, даже если альтернативы твоему продукту на рынке нет». К тому же, как показал опыт работы с крупным бизнесом, большие корпорации не всегда руководствуются логикой, принимая бизнес-решения. Прямой связи между хорошо выполненной работой и пролонгацией контракта не существует. Упершись в подобные ограничения, основатели Mindbox решили, что пришло время двигаться дальше.

СИСТЕМНЫЙ ХАОС

Сильной стороной системы автоматизации маркетинга, которую Mindbox разработала для рынка товаров повседневного спроса, была ее универсальность. Она работала с огромным количеством каналов взаимодействия с покупателями, позволяла запускать любые маркетинговые кампании и подходила всем — от производителей пищевых продуктов до магазинов ювелирных украшений. Такая «всеядность» могла бы сработать не только для крупного бизнеса, но и для средних и мелких компаний — и в частности «выстрелить» на рынке электронной коммерции, рассудили Иван Боровиков и Александр Горник. В 2014 году Mindbox набрала первых клиентов, чтобы понять, чем живет и дышит рынок. «Тестовой группе» клиентов пообещали отстроить и автоматизировать желаемый маркетинг всего за 30 тыс. рублей. В «тестировщики» записались издательство, маленькая молочная компания, аптечная сеть и другие «трудяги от сохи». «Мы прямиком угодили в нишу клиентов, которые не знали, что им делать, и у которых не было денег, — смеется Боровиков. — Нахлебались горя... Зато это позволило отработать какие-то очевидные механизмы и «поставить диагноз» рынку».

Как оказалось, «болело» многое. Маркетологи терялись в обилии инструментов, каналов и сценариев взаимодействия с потребителями. Они, не разбирая, сваливали в кучу имейл-рассылки, товарные рекомендации, процессинг, сервисы отчетности, «всплывающие окна» на сайте, путались в программах лояльности. «Знаний и умений для интеграции инструментов у них не хватало, — резюмирует Боровиков. — Поэтому большинство просто покупало набор готовых инструментов, «втыкало» их в сайт и застывало в ожидании, скрестив пальцы и надеясь, что что-то из этого работает. Получался не маркетинг, а колосс на глиняных ногах, которого все боялись трогать, чтобы он случайно не рухнул». На практике проконтролировать, какой именно инструмент привел к покупке, было невозможно. Эффект нельзя было измерить, не говоря уже о том, чтобы улучшить результаты. Еще одна проблема заключалась в том, что маркетологи боялись проводить тесты. Между тем, подчеркивает Боровиков, это единственный способ обнаружить работающие инструменты. Мешало и отсутствие «низкоуровневых маркетологов» —

так основатель Mindbox называет специалистов, умеющих работать руками и превращать идею в действенные маркетинговые кампании. Большинство маркетологов, по его мнению, умеют строить лишь высокоуровневые туманные гипотезы — например, о том, что «хорошо бы было кому-то предложить скидку». А о том, кому конкретно, в каком размере и посредством какого канала, теоретизировать они не рискуют.

Mindbox выступила в роли долгожданного интегратора: в устанавливаемой компанией CRM-системе видны все подключенные инструменты и аккумулируются данные о контактах, покупках из онлайн- и традиционных магазинов, звонках, действиях пользователя на сайте, в соцсетях и мобильных приложениях. Маркетолог может, минуя ИТ-отдел, запустить из веб-интерфейса любую маркетинговую кампанию, настроить сегментацию, скорость проведения, охват подписчиков и другие показатели, а также сформировать любой отчет. Больше нет причин не экспериментировать с аудиторией: масштаб, цена и наполнение тестов могут быть самыми разными. Из очевидных эффектов внедрения системы — рост среднего чека и частоты покупок, снижение оттока и затрат на платные каналы и инструменты. Так, например, интернет-магазин мебели и товаров для дома Hoff за три месяца пользования CRM-системой Mindbox увеличил выручку от канала имейл-рассылки в 2,5 раза. При этом, утверждает Боровиков, затраты на маркетинговые инструменты у магазина снизились вдвое.

Свою систему Mindbox продает по подписке, стоимость которой для клиентов небольшого размера, с базой покупателей до 100 тысяч, одинакова — чуть больше 70 тыс. рублей в месяц. После «переупаковки» продукта и введения подписки клиенты повалили один за другим. Не последнюю роль в этом сыграл кризис: многие впервые внимательно всмотрелись в свои затраты и задалась повышением эффективности своей работы. В итоге оборот Mindbox на рынке e-commerce с 2013 года вырос почти в пять раз, а суммарный оборот — на 35%. В 2015-м он составил 154 млн рублей.

КАТИСЬ, КОЛЕСО

Успех Mindbox во многом обусловлен игрой «на чистой поляне»: у сервиса до последнего времени практически не было прямых конкурентов. Однако сейчас всевозможных интеграционных платформ и виртуальных сервисов для e-commerce разрабатывается множество. Главный соперник Mindbox — глобальный провайдер услуг Salesforce. В 2013 году он купил компанию ExactTarget, создавшую «маркетинговое облако» — платформу с функциями, аналогичными CRM-системе Mindbox. Впрочем, степень угрозы своему бизнесу Иван Боровиков оценивает не слишком высоко: «Salesforce — компания, которая думает, как айтишник: она перекладывает ответственность на заказчика и пытается стянуть с него деньги за любую мелочь. Такой продукт может позволить себе только интернет-магазин с высокой компетенцией, способный разрабатывать предельно грамотные технические задания и четко формулировать потребности. В России таких почти нет, да и в мире немного». Тем не менее довольно скоро борьба за клиентов ужесточится: в отечественной e-commerce не так много игроков, а ее размеры довольно скромны. По словам Боровикова, сгенерировать неплохую выручку Mindbox удастся, но вскоре компания

вновь перерастет рынок — так что самое время задуматься о географической экспансии.

В качестве потенциального рынка Mindbox рассматривает США, в меньшей степени — Европу. Объем e-commerce в Америке, по данным Департамента торговли США, превышает \$300 млрд, в то время как в России недотягивает до \$13 млрд. Иван Боровиков полагает, что на зрелом рынке ценность продукта Mindbox окажется даже выше: «Американские компании готовы инвестировать миллионы в то, чтобы в перспективе полугода-года получить изменение конверсии в полпроцента. Они умеют измерять эффект маркетинга и умеют играть вдолгую. И это дает нам все шансы».

Впрочем, менять «прописку» компания не намерена. «Что делают российские стартапы? — рассуждает Боровиков. — Берут у инвестора чемодан денег, уезжают в Америку, открывают офис, набирают штат — и обнаруживают, что деньги закончились. У нас другая стратегия. Выходить на иностранные рынки мы планируем с отстроенным продуктом и надежным денежным потоком из России. При этом с 2004 года мы развивались на свои и в дальнейшем будем обходиться минимальным привлечением инвесторов». Поэтому свою важную для российского маркетинга роль евангелиста² компания продолжит играть. Тем более — имея вполне ясное видение того, какому именно маркетингу рано или поздно придет ритейл.

Маркетинг в понимании Mindbox максимально сегментирован, причем сегменты эти узкие настолько, насколько это возможно. В идеале для каждого человека используется свой особый набор механик, каналов и инструментов, которые наилучшим образом действуют, одинаково отвечая как личным интересам человека, так и бизнес-интересам продавца. Долгосрочная цель компании заключается в том, чтобы детально проработать профиль потребителя, определить все возможные сценарии его поведения, моделировать возможные действия в ответ на разные факторы — скидки, мотивационные письма, розыгрыши призов. В этом случае система научится выдавать компании-заказчику прямые подробные рекомендации о том, как «подобрать ключик» к каждому потребителю. Пока, жалеет Боровиков, вести широкую аналитическую работу в этом направлении не удается: за такой анализ и рекомендации никто не готов платить.

— Сейчас мы — инструмент, автоматизирующий гипотезы, — говорит основатель Mindbox. — На следующем этапе включим в продукт успешные паттерны, то есть конкретные цепочки действий, приведших к покупке. По сути, мы начнем предлагать не инструмент для автоматизации, а агрегированные знания. Сейчас бюджетов на это у клиентов нет, но они обязательно появятся. Процесс это не быстрый. Но большую часть пути мы уже прошли: все-таки пашем это поле уже восемь лет. Я бы сравнил эту дорогу с раскручиванием маховика: в самом начале тяжело и долго, зато, когда проходишь ключевую точку, колесо начинает катиться по инерции. Мы чувствуем, что эта точка пройдена. Маховик «умного» маркетинга готов катиться дальше и набирать скорость.

2 Специалист, профессионально занимающийся продвижением продукта или идеи.

ОТПУСТИ ЕГО

Стоимость бизнеса, как и любого другого товара, зависит от факторов внешней среды, и в первую очередь от соотношения спроса и предложения. Поскольку в кризисное время капитализация большинства малых и средних компаний снижается, возрастает и спрос на так называемые distressed assets (в буквальном переводе с английского это означает «активы, подвергшиеся рыночному стрессу»). Однако если это и ведет к росту числа сделок купли-продажи, то совсем незначительному. Действительно, потенциальных инвесторов становится намного больше, но вместе с тем ужесточаются требования к качеству покупаемого бизнеса. Цена в большинстве случаев формируется, исходя из рыночной или даже ликвидационной стоимости чистых активов,

а оценка будущих доходов обнуляется в связи с возросшими рисками их получения. Максимум, на что готово большинство покупателей в кризис — заплатить стоимость чистых активов с премией в 25% («как бы за действующий бизнес»).

Кто же в такое непростое время отваживается вкладывать в покупку бизнеса? Я бы выделил пять основных групп инвесторов, вполне осознанно рискующих, но имеющих большие шансы на успех.

Во-первых, это крупные и средние компании, которые пользуются конъюнктурой для скупки конкурентов. Это самое время,

После третьего кризиса за последние двадцать лет российские предприниматели в большинстве своем, кажется, твердо выучили, что кризис — это не только опасность, но и возможность. На мой взгляд, сейчас прекрасная пора для собственников избавляться от низкоэффективного бизнеса и пробовать себя в новых нишах.

чтобы с наименьшими усилиями и затратами произвести передел рынка, нарастить свою долю и избавиться от вечно путающихся под ногами и демпингующих аутсайдеров. Надо понимать, что шанс «слиться» с крупным игроком имеют далеко не все желающие, а только те, кто смог сохранить клиентскую базу и деловую репутацию. И самое главное — адекватно оценивает ситуацию и не упорствует в отстаивании заоблачной цены. Время играет против них, и «дозревание» до сделки может плавно перейти в банкротство.

Во-вторых, это инвесторы, решившие диверсифицировать вложения и выйти на новые для себя рынки. Имея большой опыт предпринимательской деятельности и управленческую команду, они легко адаптируются к условиям малознакомой ранее рыночной среды.

В-третьих — те, кто решил вложить в отечественную экономику средства, которые до этого приносили лишь пассивный доход в российских или зарубежных банках. Такие покупатели, в свою очередь, делятся на «стратегов», готовых лично участвовать в управлении, и финансовых инвесторов, не желающих вникать в проблемы развития бизнеса. Среди последних как всегда много чиновников и топ-менеджеров крупных компаний, покупающих бизнес через доверенных лиц. Девальвация рубля позволяет



**АЛЕКСЕЙ
МОСКВИЧ**

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

ПРОСТО СЛОЖНОМ

приобрести за те же деньги в инвалюте почти в два раза больше активов.

Четвертую категорию покупателей бизнеса в кризис составляют банки и инвестиционные фонды. Как ни странно, но банки значительно повысили активность на рынке купли-продажи бизнеса в последнее время. И если раньше многие из них скупали непрофильные активы для себя или своего руководства, то сейчас они готовы кредитовать покупку бизнеса своими клиентами. Правда, объем инвестиций значительно уменьшился. Еще полтора года назад нередко фигурировали суммы в десятки миллионов долларов под шесть процентов годовых, теперь же редкий раз услышишь о сделке более чем в сто миллионов рублей, а процентные ставки не разглашаются. Инвестиционные фонды переживают не лучшие времена, и их активность скорее проявляется в венчурных сделках, чем на более привычном рынке private equity (рынок прямых инвестиций в бизнес путем покупки доли).

Пятая категория — частные лица, покупающие доли в компаниях на стадии посевных инвестиций или первого дохода. Количество бизнес-ангелов растет, качество инвестиционных проектов падает. Зачастую бизнес-ангелами вынужденно становятся предприниматели, вышедшие из неудачного бизнеса и вкладывающиеся в чужие идеи. Их преимущество перед основателями стартапов состоит в том, что они способны, кроме денег, привнести в бизнес свой опыт и знания, что немаловажно.

Какую же стратегию управления активами следует выбрать в период кризиса? Если ваш бизнес вполне жизнеспособен, а вы имеете свободные средства или возможность привлечения стороннего финансирования, приглядитесь к конкурентам либо к другим отраслям. При отсутствии свободных средств или накоплений можно выбрать стратегию выживания. «Все умрут, а я останусь» — тоже неплохой вариант. Если уверенности в будущем бизнеса нет, но имеется недвижимость в собственности, можно распродать активы, деньги положить в банк, а помещения сдать в аренду. Один из моих клиентов, владелец косметического производства, так и поступил в 2008 году, сдав помещения под магазин «Пятерочка». Теперь рентные платежи хотя и немного меньше прежнего предпринимательского дохода, но появилось свободное время и проценты по вкладу.

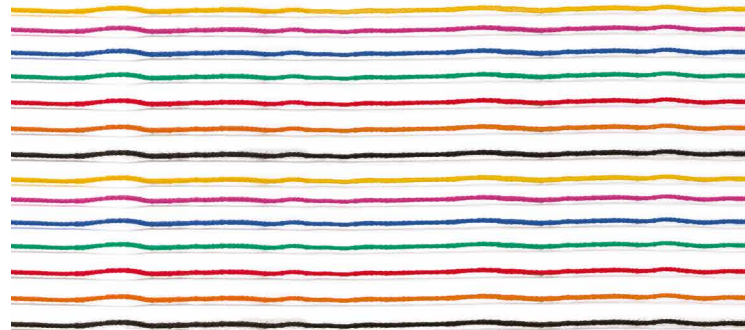
Ко мне все чаще стали обращаться старые клиенты, не решившиеся в свое время выйти из дела или отложившие решение до лучших времен в надежде на рост бизнеса. В свое время многих из них так и не удалось убедить, что запрашиваемая ими цена завышена в разы, а «дураков с деньгами» в природе не существует. Теперь наступил так называемый момент истины, но поезд ушел... Даже у меня как бизнес-брокера ужесточились требования как к самим объектам, предлагаемым на продажу, так и к ожиданиям владельца по поводу их стоимости (я сильно рассчитываю на гибкость и готовность собственника принимать мои рекомендации по уровню стартовой цены). Таким образом, выбор стратегии «держат или продавать», схожий с тем, который делают владельцы акций, зависит от многих факторов. Кто правильно оценит ситуацию и примет взвешенное решение, тот и останется в выигрыше. И если фондовый рынок «вдолгую» обыграть практически невозможно, то в бизнесе возможно все.

БЖ

1. Собираем информацию



2. Сортируем данные



Реклама

3. Выдаем результат



СТУДИЯ ИНФОГРАФИКИ «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»

Мы продумываем, рисуем и программируем:

1. Инфографику для СМИ и бизнеса.
2. Интерактивные электронные решения для презентаций и отчетов.

Связаться с нами: Андрей Смирнов
+7 (495) 980 53 54 доб. 1110, a.smirnov@alpina.ru

РОЗНИЦА БЕЗ АКЦЕНТА

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

С точки зрения самочувствия потребительского рынка Россия сейчас переживает, возможно, самый сложный период со времен шоковой терапии и либерализации экономики начала 1990-х годов. Покупательная способность снижается на глазах. Согласно данным Росстата, в 2015 году количество россиян с доходами ниже прожиточного минимума увеличилось на 2,3 миллиона человек, а в категорию бедных сегодня попадают 20,3 млн, то есть более 14% населения. Оборот розничной торговли замедлял темпы прироста весь 2014 год, а в 2015-м динамика и вовсе стала отрицательной — минус 10%. Абсолютный антирекорд начиная с 1991 года был достигнут в декабре прошлого года — минус 15,3%.

Все это выглядит весьма печально на фоне наших былых завоеваний. В 2000-е бурный рост объемов потребления сделал российский рынок одним из самых желанных для международных брендов. А масштабное строительство крупных торговых центров, развернувшееся тогда по всей стране, обеспечило иностранным ритейлерам комфорт и размах, к которому они привыкли на Западе. Пиковыми стали 2001–2007 годы, когда нефть дорожала, экономика страны бурно росла, а доходы населения увеличивались. Вплоть до начала 2014-го в России даже слышно не было об уходе международных брендов, зато новости о грандиозных планах по развитию поступали регулярно. «Уверен: если бы не Крым и не санкции, рано или поздно на российском рынке было бы представлено 80-90% международных розничных компаний и еще множество локальных операторов со всего мира, — сетует Антон Белых, генеральный директор консалтинговой компании DNA Realty. — Рынок у нас был огромный, с большим потенциалом роста и развития».

Если обрисовать нынешнюю ситуацию в российском ритейле крупными мазками, то картина выглядит примерно так: премиальные бренды в целом неплохо справляются с неблагоприятной конъюнктурой и удерживают свои позиции; самое большое количество закрытий магазинов наблюдается в среднем ценовом сегменте (90% от общего числа) — и этим во всю пользуется масс-маркет (80% открытий новых точек

Снижение покупательной способности населения и падение оборотов розничной торговли привели к тектоническим сдвигам в российском ритейле и массовому исходу из страны международных брендов. В чью пользу перераспределяются высвобождающиеся торговые площади?

приходится именно на него, по данным компании «Магазин магазинов»). С точки зрения специализации торговых точек в зоне риска оказались в первую очередь одежные магазины среднего ценового сегмента, в зоне благоприятствования — предприятия быстрого питания и магазины товаров для дома и для детей, которые активно открывались, несмотря на кризис.

В прошлом году в России впервые с начала тысячелетия баланс открытых и закрытых международными брендами торговых точек стал отрицательным: 991 против 1 024, согласно данным исследования компании «Магазин магазинов». Даже в непростом 2014-м наблюдался явный плюс: 1 234 против 314.

Многие иностранные марки оказались просто невостребованными. Больше всех пострадали операторы с низкой маржей, которые закупили товар в долларах и евро. По мнению Антона Белых из DNA Realty, ритейлеры оказались между двух огней: они не могли поднять розничные цены на уровень роста курса валют, поскольку спрос упал, и в то же время не могли себе позволить снизить рентабельность, чтобы удержать покупателей, поскольку она и так была низкой.

Пострадал и относительно спокойный сегмент — рынок бытовой техники и электроники, который ухитрился упасть даже в канун новогодних праздников. В частности, сворачивать бизнес в России начала японская Toshiba: девальвация рубля сделала продукцию иностранных компаний слишком дорогой для среднего класса.

Еще больший вакуум образовался в сегменте одежды, обуви и аксессуаров, где за последний год продажи сократились почти на одну четверть. Как следствие — за два последние

года с российского рынка ушли десятки международных брендов: Esprit, OVS, Seppala, River Island, Gerry Weber, New Look, Desigual, American Eagle Outfitters и др. «Все началось во втором полугодии 2014-го, когда из России неожиданно и почти одновременно ушли восемь заметных международных игроков, — говорит Елена Ключарова, консультант отдела исследований рынка CBRE. — В прошлом году тренд продолжился: нашу страну покинуло еще 11 иностранных ритейлеров. Причем речь идет о сетях, которые активно развивались на нашем рынке и успели завоевать заметную долю: Camaieu, Desigual, Rockport».

Пожалуй, одной из самых резонансных стала продажа магазинов Stockmann, ассортимент которых формировали в основном бренды высокой ценовой категории. Финский ритейлер работал на российском рынке с 1989 года и занимал большие площади в торговых центрах высокого класса. Теряя выручку, он начал сокращать бизнес еще в конце 2014-го, а в декабре прошлого года продал свои российские универмаги Reviva Holdings Limited, в структуру которой входит компания «Дебрусс» — эксклюзивный франчайзи розничной сети британских универмагов Debenhams на территории РФ. После завершения сделки Stockmann решила сконцентрировать свою деятельность в России на недвижимости, продолжая управлять ТК «Невский Центр» в Санкт-Петербурге. В общем-то, это был технически безукоризненный уход: по условиям договора, покупатель имеет право пользоваться торговой маркой Stockmann на территории России в течение двух лет с момента закрытия сделки, поэтому рабочие места сотрудников сохранены, а торговые центры не остались без арендаторов.

Свою ложку дегтя внесло недавнее обострение отношений между Россией и Турцией, которое заставило резко пересмотреть планы агрессивного развития на российском рынке таких турецких брендов, как DeFacto, Kiabi, Colezione

и др. «До начала конфликта мы планировали большой ритейл-тур для турецких ритейлеров, собирающихся открываться в России, — говорит Александра Ромашина, старший консультант «Магазина магазинов». — Однако его тут же пришлось отменить».

Закрытие точек сетевые ритейлеры, разумеется, традиционно преподносят как оптимизацию бизнеса. Для бренда Adidas такая оптимизация вылилась в закрытие 300 торговых точек. Однако были и «выжившие», кто на освобожденной конкурентами поляне сумел отвоевать позиции, пользуясь резким падением арендных ставок, а также уменьшением затрат на открытие магазинов. «Если раньше содержание одного небольшого магазина, включая аренду и зарплату, обходилось в 40–50 тысяч долларов в месяц, то теперь — в 17–20 тысяч», — подсчитал Антон Белых из DNA Realty.

— Больше всего пострадали операторы, торгующие товарами ценового сегмента «средний плюс», а вот «средний минус» чувствует себя относительно спокойно, — поясняет Юрий Тараненко, директор департамента коммерческой недвижимости компании RRG. — Хорошо развивается в России испанская Inditex (бренды Zara, Massimo Dutti, Bershka и др.). Такие сети сейчас выбирают площади в качественных концептуальных ТЦ, рассчитывая на предпочтения и скидки.

По мере охлаждения в отношениях с Евросоюзом растет доля брендов из других частей света. За последние два года в Россию пришли сеть спортивной одежды из Китая Anta Sports, сети косметики Tony Moly и Erborian из Южной Кореи, бутики японской одежды Tsumori Cisato и магазины ювелирных украшений перуанского бренда Ilaria. Кроме того, активно развивается японский бренд Uniqlo, который наращивает свою долю и за последний год стал серьезным конкурентом для успешных брендов масс-маркета.

Российские ритейлеры тоже не спят. Большие помещения, освободившиеся от ушедших международных брендов, с удо-

Рейтинг российских городов по общему количеству представленных международных брендов в ритейле в 2015 году

МЕСТО	ГОРОД	КОЛИЧЕСТВО БРЕНДОВ	ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО КОЛИЧЕСТВА МЕЖДУНАРОДНЫХ БРЕНДОВ В РОССИИ
1	Москва	429	91%
2	Санкт-Петербург	258	54%
3	Екатеринбург	169	36%
4	Краснодар	152	32%
5	Ростов-на-Дону	131	28%
6	Новосибирск	112	24%
7	Казань	112	24%
8	Уфа	107	23%
9	Самара	104	22%
10	Тюмень	100	21%

Источник: «Магазин магазинов»

Топ-10 самых активных в России международных брендов

СЕТЬ	ПРОФИЛЬ	СТРАНА	ОТКРЫТО ТОЧЕК В 2015
KFC	общепит	США	9
Burger King	общепит	США	7
McDonald's	общепит	США	5
Starbucks	общепит	США	4
Baskin Robbins	общепит	США	3
Triumph	одежда	Великобритания	3
H&M	одежда	Швеция	2
Chicco	детские товары	Италия	2
Takko Fashion	одежда	Германия	2
Mothercare	детские товары	Великобритания	2

Источник: «Магазин магазинов»

вольствием занимают наши операторы — Gloria Jeans, Fashion House и др. Теперь они могут получить в свое распоряжение престижные места на первых этажах хороших ТЦ, что раньше было почти невозможно.

«Шанс для открытия магазинов получили отечественные дизайнеры, многие из которых сегодня готовы инвестировать в свой бизнес, — добавляет Елена Ключарова (CBRE). — Например, в прошлом году в столичном ТРЦ «Афимолл Сити» открыли монобрендовые бутики дизайнеры Даша Гаузер и Люба Сергеева».

Появляются на рынке и свежие идеи. Среди новых антикризисных стратегий выделяются так называемые комбинированные проекты формата shop-in-shop. Например, немецкий ритейлер Metro Cash & Carry открывает на своих площадках магазины сети Media Markt, что позволяет операторам расширить ассортимент и увеличить посещаемость.

Словом, рынок хотя и просел, но с ног на голову не перевернулся. Как и раньше, в тройку лидеров по присутствию иностранных игроков входят Москва, Санкт-Петербург и Екатеринбург, на которые приходится 60% магазинов и точек обслуживания. Эксперты CBRE в список наиболее приоритетных городов для экспансии включают города-миллионники с высоким уровнем предложения торговых площадей: Краснодар, Самару, Нижний Новгород, Казань, Уфу. Кроме того, за последнее время усилился интерес к Сибири в связи с появлением первых качественных торговых объектов. В частности, в Новокузнецке в конце 2013 года был открыт ТРЦ «Сити Молл», а год спустя — ТРЦ «Планета», и это повлекло за собой массовый приход в город международных брендов — Inditex (Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius), H&M, LPP Group (Reserved, Mohito). В Сочи в 2015 году прибыло 11 новых международных брендов (ТРЦ «Моремолл»), в Архангельск — десять (ТРЦ «Европарк», «Титан-Арена»).

Бренды уходят, бренды приходят. «Ситуация не настолько плачевная, насколько может показаться на первый взгляд, — уверяет Андрей Хитров, руководитель департамента развития компании Welhome. — Если брать столичный рынок, то на него в прошлом году вышел 31 новый бренд, годом ранее — 36». Позитивные планы по развитию на нынешний год анонсировали представители сегментов масс-маркет (H&M, Uniqlo, Forever 21, Monki) и фастфуд (Krispy Kreme, KFC, Subway).

«Иностранный ритейлер сегодня принимает решение о выходе на российский рынок, оценивая потенциал долго-



АНДРЕЙ ЗАРУБЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MOSCOW HOME REALTY

Начиная с 2015 года большинство иностранных ритейлеров в России предпочло перейти от политики захвата рынка к политике оптимизации.

В Москве, например, они все чаще делают выбор в пользу новых торговых центров в спальных районах, покидая дорогие торговые площади внутри Садового кольца. Они стремятся снизить расходы на аренду, но по возможности не повышать цены на товары.

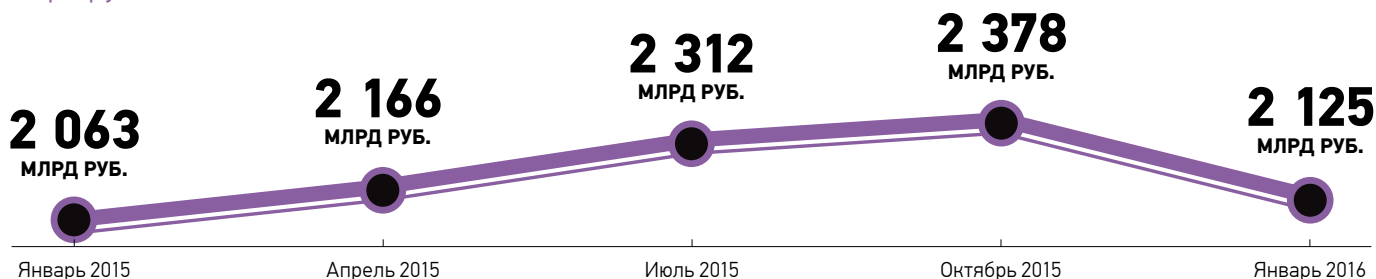
Люксовые бренды не сдают своих позиций в центре Москвы. Для них бренд важнее расходов на помещение. Тем более что на потребителях премиум-марок девальвация рубля сказалась не сильно.

Крупные торговые центры в последнее время заметно смягчили условия по отношению к неакорным арендаторам. А недавно открывшиеся ТЦ демонстрируют чудеса гибкости по отношению к нуждам и требованиям потенциальных арендаторов. Так что для торговых сетей, обладающих ресурсами, нынешний момент весьма благоприятен в смысле экспансии.

срочного присутствия, — говорит Наталья Куваева, руководитель проектов департамента управления объектами NAI Besag. — В следующие два-три года мы будем наблюдать осторожную, взвешенную экспансию иностранцев с критическим выбором площадок». Словом, как и после распада Советского Союза, наш большой и непредсказуемый рынок не перестает интересовать международных ритейлеров, что, в общем-то, хороший знак, ведь степень присутствия иностранного ритейла — не что иное, как показатель уровня развития страны.

Оборот розничной торговли в России с начала 2015 года

млрд руб.



Источник: Росстат



«Успех – это прежде всего по-настоящему серьезное отношение и руководителей, и всего коллектива к вопросам охраны труда»

Сфера охраны труда сегодня переживает период глубоких коренных преобразований. Принимаются новые законы, новые нормативные акты, внедряются новые правила, полностью меняющие подход к организации системы охраны труда. Никогда еще государственное устройство системы охраны труда не переживало такой бурный период изменений.

В апреле следующего года в Сочи соберутся более пяти тысяч участников Всероссийской недели охраны труда со всех уголков нашей страны, чтобы получить разностороннюю информацию по многим аспектам охраны труда от ведущих специалистов. Это очень важное мероприятие для обмена опытом и лучшими практиками.

К сожалению, в регионах мы часто сталкиваемся со слабой информированностью в вопросах охраны труда. Это касается и изменений в законодательстве, и новых нормативных актов. Такая ситуация очень типична для всех регионов. Чуть лучше она в центральной части РФ, где больше возможностей получать информацию из первых рук и оперативно ею обмениваться. Поэтому лучшие практики в сфере охраны труда в России чаще встречаются либо в крупных компаниях, которые имеют возможность их внедрять, либо на предприятиях малого и среднего бизнеса, работающих в центральной части России.

Закономерен вопрос: что делать?

Во-первых, экономически стимулировать предприятия к улучшению условий и охраны труда. В этом

направлении сделан огромный шаг - внедрен институт специальной оценки условий труда, который кардинально изменил подходы к установлению гарантий и компенсаций. Они действительно стали зависеть от условий труда работника, а не предопределяются по спискам и перечням, как раньше. Институт спецоценки - это реальный механизм снижения финансовой нагрузки на работодателя. Сейчас очень многие компании, проведя специальную оценку, понимают: существует вредность на рабочем месте, нужно вложить определенное количество денег в улучшение оборудования, снизить или полностью убрать вредность и соответственно снизить затраты. К тому же, если в организации есть программа модернизации производства, предусматривающая улучшение условий труда как минимум на 70% рабочих мест, то она может получить определенные преференции – субсидирование процентной ставки по кредиту, взятому на модернизацию производства.

Во-вторых, нужно быстрее включать показатели состояния условий и охраны труда в организации региона в критерии деятельности первых руководителей (губернаторов, мэров, сити-менеджеров и др.). За основу такого показателя можно взять опыт межрегиональной Ассоциации содействия обеспечению безопасных условий труда "ЭТАЛОН" по формированию всероссийских рейтингов субъектов и муниципальных образований в области охраны труда.

Андрей Москвичев, генеральный директор Клинского института охраны и условий труда



КЛИНСКИЙ ИНСТИТУТ
ОХРАНЫ И УСЛОВИЙ ТРУДА

8 (800) 333-0077
www.kiout.ru

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВНОТ-2016



ВСЕРОССИЙСКАЯ
НЕДЕЛЯ ОХРАНЫ ТРУДА
www.vssot.aetalon.ru

ПОД ЗАМЕНУ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

К концу прошлого года доля импорта программного обеспечения (ПО) в России составляла, по данным Минкомсвязи РФ, от 50 до 97%. Предполагается, что законодательные изменения¹, вступившие в силу с этого года, позволят сократить эту долю примерно в полтора раза. В любом случае вопрос о полном импортозамещении ПО и вытеснении зарубежных производителей софта с российского рынка даже не стоит.

ВСЕ СВОЕ

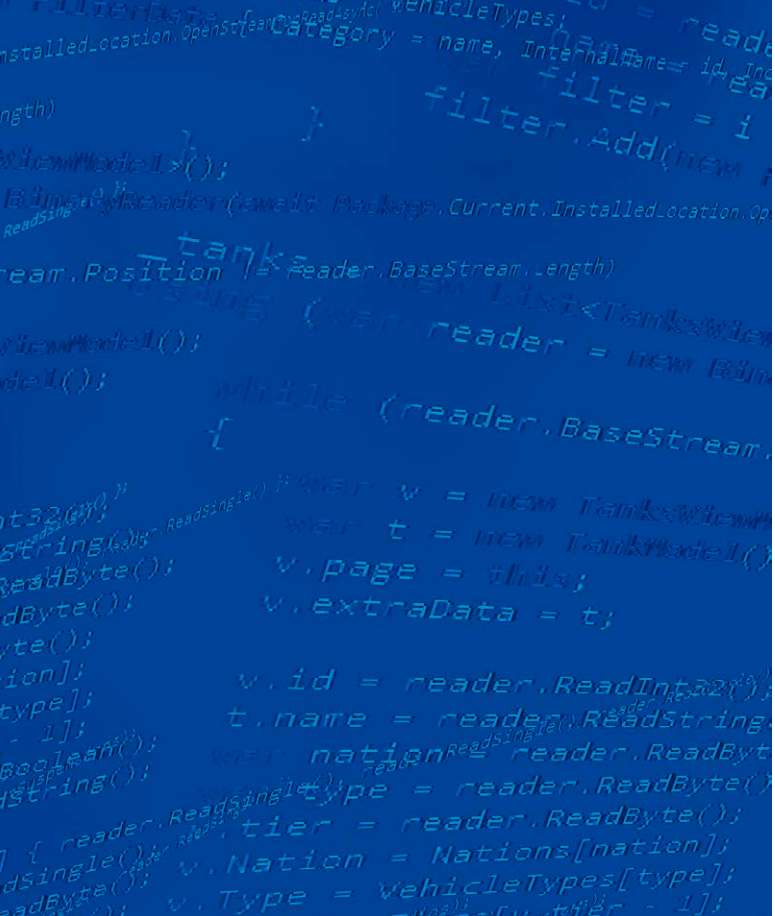
«Это просто нереально в глобальном мире, чтобы все до последнего гвоздя было российским, — считает Максим Богданов, генеральный директор компании «Аскон» (Санкт-Петербург). — Но стремиться к независимости в критических технологиях необходимо. Это длительный эволюционный процесс по увеличению своей доли рынка, старательному вытеснению из потенциально опасных сегментов зарубежного ПО, ужесточению правил применения тех импортных решений, без которых в данный момент времени нельзя обойтись». Однако разовая акция по замене зарубежных продуктов на отечественные, тем более по принуждению, не соответствует, по мнению эксперта, долгосрочным интересам и текущим возможностям российских разработчиков. «В таком сценарии нет перспектив

1 На основании Постановления Правительства РФ №1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и поправок от 29.06.2015 (№188-ФЗ) к федеральным законам «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (№149-ФЗ) и «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (№44-ФЗ).

С 2016 года в России законодательно запретили закупать для государственных и муниципальных нужд иностранный софт, если имеется хотя бы один российский его аналог. Каким образом это решение трансформирует отечественный ИТ-рынок?

для роста, — говорит Богданов. — Российские разработчики заинтересованы в глубоком стратегическом партнерстве со своими заказчиками — государственными ведомствами, госкорпорациями, крупными компаниями с госучастием. Когда заказчик формулирует требования и участвует в процессе создания продукта на каждой его итерации. Принуждение к использованию неконкурентоспособного продукта — невозможно».

Говорить об импортонезависимости вместо импортозамещения предпочитает и руководитель департамента развития корпоративных продаж компании «Системный софт» Денис Каширин: «Мне всегда импонировала идея ни от кого не зависеть и надеяться только на себя, и практика показывает, что это правильная позиция. То же самое и в ИТ, особенно когда речь идет о программном и аппаратном обеспечении, которое используется в оборонной, околооборонной, нефтяной, газовой, атомной и энергетической отраслях». Конечно, предпринимаемые сейчас меры по поддержке российских ИТ-производителей в определенной степени могут задушить свободную конкуренцию, соглашается эксперт, но иностранное ПО тоже в определенной степени продается без конкуренции. «Технические задания прописываются под конкретное оборудование или ПО, зачастую с указанием конкретного производителя, — напоминает Денис Каширин. — Поэтому тут вопрос больше технологический: насколько наше программное и ап-



паратное обеспечение сможет конкурировать с иностранным и выполнять задачи, стоящие перед заказчиком».

Стабильный спрос на целый ряд решений российских разработчиков существовал и до курса на импортозамещение. В первую очередь это касается прикладного ПО и сервисов, связанных со спецификой российского законодательства, — например, в сфере бухгалтерского учета, где лидирующие позиции занимают российские продукты.

И все-таки ИТ — весьма специфичная отрасль экономики, поэтому вопросы импортозамещения одним лишь административным и законодательным принуждением здесь не решишь. Как напоминает региональный директор Veeam Software в России и СНГ Василий Ваганов, в разработке закона принимали участие специалисты ИТ-индустрии, понимающие, что сейчас далеко не все решения, необходимые для эффективного выполнения задач, могут быть успешно заменены отечественным ПО. Некоторые зарубежные продукты обладают особым функционалом, делающим их незаменимыми. Поэтому для госзаказчиков была сохранена возможность выбирать зарубежные решения при наличии на то серьезных причин.

Незамечаемых или труднозамечаемых решений от иностранных производителей немало — особенно в операционных системах и элементной базе. «Мы стараемся переходить на российские продукты, но пока не подобрали ничего похожего на Optimizely и Popcorn Metrics, — приводит пример руководитель пермской компании SkuparkCDN Дмитрий Угай. — Зато с успехом применяем российские разработки для общения с пользователями (Omnidesk вместо Zendesk), организации потокового вещания и видео по запросу (Flussonic вместо Wowza), пользуемся конструктором сайтов LPMotor для спецпроектов и AmoCRM для работы с клиентской базой. Базового ПО пока не хватает, но есть качественные продукты для решения узких задач».

Импортозамещение в ИТ-сфере — мероприятие затратное. «Потребуется время и деньги, но и в этом случае полное импортозамещение похоже на утопию», — полагает исполнительный директор компании VE Group Илья Вигер. Ведь продукты и технологии развиваются годами.

«Есть очень сильные российские игроки в отдельных сегментах прикладного ПО — производители АБС, систем бухучета, СЭД, — говорит заместитель директора технического центра по работе с ключевыми вендорами компании «Инфосистемы Джет» Андрей Шапошников. — Но при этом нельзя утверждать, что решениями отечественных разработчиков можно покрыть все задачи современного предприятия. По некоторым направлениям продукты в нашей стране не производятся в принципе». Тем не менее на практике довольно часто компании используют лишь малую часть тех богатых возможностей, которые заложены в западных решениях. В этом случае, по мнению эксперта, разумнее найти более бюджетный вариант с подходящим функционалом. В ряде случаев можно подобрать решения для отдельных задач — например, вместо импортной ERP-системы использовать российские продукты для финансового учета, планирования производства и т. д.

Что касается системного софта (СУБД, ПО резервного копирования, мониторинга, управления...), на российском рынке существуют решения для локальных задач, но нет пока Enterprise-систем, которые полностью заменили бы западные. «Альтернативой может послужить open source², — считает Андрей Шапошников. — Например, СУБД PostgreSQL Professional — это хорошая попытка на базе «открытого ПО» сделать Enterprise-продукт, однако данный проект еще только развивается».

«Полное замещение отечественными производителями всей номенклатуры импортных ИТ-продуктов — это не только невыполнимая, но и совершенно бессмысленная задача, — уверен генеральный директор компании «ИВК» Григорий Сизоненко. — К счастью, поворот импортозамещения в сторону open source эту искусственную цель снимает». Однако open source — это лишь россыпь проектов, среди которых есть и очень сильные, и откровенно слабые. Для снижения риска неудачного внедрения желательно, чтобы эти продукты были предварительно отобраны и взаимно интегрированы в составе платформ, для чего потребуются отечественный проприетарный софт (частное или собственническое ПО). Кроме того, по мнению Григория Сизоненко, на проприетарный софт необходимо ориентироваться в целом ряде областей, таких как информационная безопасность государственного уровня и информационные системы специального назначения, где информационные технологии прямо влияют на суверенитет и обороноспособность страны. Кстади, во всех отмеченных сферах применения российского софта его доля уже сегодня или очень высока, или близка к 100%.

На чем точно давно пора сосредоточиться — это на качественных сервисах, замещающих импортные, считает генеральный директор компании «Новые коммуникационные технологии» Лев Баннов. В первую очередь речь идет об облачных решениях для органов власти и госкомпаний. «Западные компании (Google и прочие), конечно, будут утверждать, что все данные их клиентов в сохранности, —

2 Программное обеспечение с открытым исходным кодом.

поясняет эксперт, — но все-таки мы не можем знать, как конкретно с ними работают и куда эти данные могут быть переданы. Именно в этом сегменте необходимо задуматься о качественных альтернативах. При этом с точки зрения безопасности не так важно, на какой базе сделаны эти сервисы. Они могут содержать открытое западное ПО; главное — чтобы им управляли российские программисты».

НА РОДНОМ

«Политика импортозамещения в ИТ, конечно, затрагивает интересы производителей иностранного ПО, но большинство из них, скорее всего, переориентируются на другие страны — возможно, даже на бывшие союзные республики, — предполагает Наталья Семичастнова, исполнительный директор компании «АстроСофт» (Санкт-Петербург). — Другие же начнут создавать совместные продукты с отечественными разработчиками. Например, компания Eset уже объявила о своем сотрудничестве с российским производителем средств защиты информации «Код Безопасности».

Как добавляет генеральный директор компании «Фаст Лейн» в России и СНГ Владимир Княжицкий, в большинстве случаев назвать тот или иной программный продукт российским можно только условно. Исторически так сложилось, что многие «инновационные разработки в области ПО» в нашей стране появились следующим образом: брался иностранный продукт, модифицировался и представлялся как российский. Именно так складывалась ситуация в компьютерной отрасли с 1970-х годов. Хотя сейчас отечественные производители стали больше работать над созданием своего уникального кода. «Очевидно, что законодатели преследовали цели усилить информационную безопасность российских продуктов и дать локальному рынку ПО возможность развития, — отмечает Княжицкий. — Но на практике законы рынка работают против них. В массовом сегменте ПО это практически невыполнимая задача. Зачем разрабатывать что-то с нуля, если можно собрать программный продукт из уже имеющегося иностранного ПО, чуть изменив интерфейс и код, и выдать за полностью российскую разработку. Это будет намного проще. И кто будет проверять, насколько этот продукт российский? К тому же понятие «аналог» в области ПО очень размытое. Вполне можно сказать, что «Блокнот» — это аналог Microsoft Word». Поэтому сложность трактовки, по мнению эксперта, не скажется позитивно на эффективном исполнении закона.

В свою очередь, заместитель руководителя дирекции по интеграционным решениям компании «Техносерв» Сергей Строганов напоминает, что есть официальная трактовка и критерии, предложенные Минкомсвязи РФ, — исключительные права и контрольный пакет компании-разработчика. «Однако это условие необходимое, но никак не достаточное, — подчеркивает он. — Это та самая «наклейка этикеток». Экспертиза должна находиться в стране и быть восполняемой, то есть должны существовать курсы, вовлечение молодых экспертов, активное участие разработчиков в мероприятиях российского профессионального сообщества. В таких условиях продукт будет развиваться, помогая развиваться всей экосистеме».

ВЫЙДЕТ ДОРОЖЕ

Экономические условия, в которых Россия взялась за импортозамещение в ИТ-сфере, и без того неблагоприятные.

«Они и так накладывают массу ограничений и сложностей на развитие экономики в целом и ИТ-отрасли в частности, — предупреждает директор по развитию бизнеса направления баз данных компании «Аладдин Р.Д.» Денис Суховой. — Экономическим эффектом импортозамещения в ИТ станет повышение цены на ПО за счет предоставленных льгот и протекций». Другие следствия — сокращение закупочных бюджетов, секвестирование, перенос сроков масштабных проектов в госорганизациях. Но и это не самая плохая новость. Намного хуже, считает маркетолог компании «Бифит» Анна Кушакова, что такая ситуация неизбежно приведет к замедлению развития отечественных технологий. «В условиях конкуренции с зарубежным программным обеспечением у российских компаний не оставалось выбора, им приходилось наращивать темпы развития, чтобы не отставать, — объясняет Кушакова. — С уходом сильных конкурентов с рынка эта необходимость отпадет. И мы получим не только повышение цен, но еще и отставание в технологиях».

«Естественно, российские разработчики попытаются поднять цену на свою продукцию: это закон рынка, — соглашается с коллегой Григорий Сизоненко. — В то же время крайне маловероятно, что они действительно смогут значительно поднять эту планку в масштабе рынка». Сейчас, по оценке эксперта, ситуация такова, что цены и условия тендеров диктует заказчик. Он не только опускает цену, но и зачастую закладывает почти полную функциональность проекта в его пилотную фазу, что повышает затраты и риски исполнителя. Если эта практика сохранится, она очень сильно повредит разработке отечественных продуктов. Ведь серьезная разработка — дорогой процесс, а растущий спрос на проектировщиков, программистов, тестировщиков и других специалистов повысит и без того высокие зарплаты и, следовательно, фонд заработной платы, на который в отрасли приходится до 80% затрат компаний. «Квалифицированных разработчиков уже сейчас найти очень непросто, а наши вузы их практически не выпускают, — отмечает Сизоненко. — Таким образом, не имея возможности серьезно повлиять ни на одну из сторон, компания-разработчик оказывается в тисках. Эту ситуацию надо как можно быстрее кардинально изменить».

В случае с ценами, как считает ИТ-директор ALP Group Павел Рыцев, важно понимать, является ли возможный рост цен результатом нечестной конкуренции, возникшей из-за монополизации части рынка, или же этот рост обусловлен естественными факторами. Так что с ростом стоимости госконтрактов так или иначе придется разбираться ФАС, Счетной палате и прочим компетентным органам. «По крупным же коммерческим контрактам в этом году ничего особенно не изменится, — уверен эксперт. — Ведь резко и без последствий поднять стоимость продуктов как для государственного, так и для коммерческого сектора в любом случае не получится».

«Будут ли отечественные разработчики злоупотреблять своей монополией — сложно сказать, — продолжает тему генеральный директор компании «Доктор Веб» Борис Шаров. — Скорее всего, попробуют: рынок ведь никто не отменял. А хороший софт разрабатывать дорого».

В конечном счете вопрос будет в том, на что игроки ИТ-рынка направят полученные дополнительные прибыли. «Если в развитии российского софта, то вся эта затея с импортозамещением оправдана», — резюмирует Денис Каширин из компании «Системный софт».

ГДЕ И С КЕМ ПРЕДСТОИТ КОНКУРИРОВАТЬ РОССИЙСКИМ РАЗРАБОТЧИКАМ

КЛАСС ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ	ИНОСТРАННЫЕ РАЗРАБОТЧИКИ	РОССИЙСКИЕ РАЗРАБОТЧИКИ
Финансы и бухгалтерский учет	SAP, Oracle, Microsoft, Infor, Epicor	«1С», «Криста», БФТ, «К-Системс»
Кадры и управление персоналом	SAP, Oracle, Kronos, SAGE	«Босс», «АйТи», «Диасофт», «Компас»
Закупки и снабжение	SAP, Oracle, JDA	«Индиго-ИТ», «Криста», БФТ
Логистика и склад	SAP, Oracle, Gestori	«Индиго-ИТ», «1С», «БУХта», «Солво», «Ансофт», «Фолио»
Автоматизированное проектирование	Autodesk	«Аскон»
Жизненный цикл изделия	Siemens, Dassault, PTC	«Аскон», «Борлас», «Топ-системы»
Управление нормативно-справочной информацией	Teradata, IBM, SAP, Oracle	«Индиго-ИТ»
Электронный документооборот	EMC, Microsoft, SAP, Oracle	«Индиго-ИТ», «1С», «Доксвижен»
Управление отношениями с клиентами	Siebel, SAP, Oracle, Microsoft	«Индиго-ИТ», «1С»,
Бизнес-аналитика	IBM, SAP, Qlickview, Contour	«Прогноз», «БАРС Груп»
Системы управления базами данных	Oracle, IBM, Microsoft	«Линтер»
Операционные системы	Microsoft, IBM	Linux, Unix, Opensolaris

Источник: Ассоциация директоров по закупкам

КОНКУРЕНТНАЯ КАРТА РОССИЙСКИХ АНАЛОГОВ ЗАПАДНОГО ПО

КОМПОНЕНТ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ	ЗАРУБЕЖНОЕ ПО	РОССИЙСКОЕ ПО ИЛИ СПО
Клиентская операционная система	Windows 2000, XP и 7, Mac OS	Alt Linux, Rosa linux, «Астра Линукс»
Мобильная операционная система	Windows Mobile, Android, iOS	AOSP, «Ромос»
Средства разработки бизнес-приложений	SAP Netweaver, Microsoft Visual Studio, IBM Rational Inprise Corporation (Borland)	«Галактика Business Suite», «1С», Diasoft Framework, Geany + GCC
Почтовый сервер	Microsoft Exchange, IBM Lotus/Domino, IceWarp	«РУССОФТ», Dovecot + Postfix, или Zarafa
Коммуникационный сервер	Skype	Jabber, Elastix
Почтовый клиент	MS Outlook	Mozilla Thunderbird, «Лисси-софт»
Офисный пакет	Microsoft Office, IBM Lotus Symphony, Apple iWork	LibreOffice, «Мой Офис»
Браузер	Internet Explorer, Safari, Opera, Google Chrome	Mozilla Firefox, «Yandex Браузер», «Лисси Браузер»
Системы криптозащиты	PGP	«Крипто-Про», «Лисси-Крипто»
Защита сайта	IBM Proventia	Positive Technology (AppSecFW), «ИВС Кольчуга»
Антивирусы	Symantec	DrWeb, Kaspersky

Источник: Исследовательский центр Национального рейтинга прозрачности закупок

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ 2016



СУШИ WOK

Активно развивающаяся международная сеть, работающая в 90 городах в 3-х странах. Лидер рынка и опытный франчайзер с развитой розничной сетью - 400 магазинов в России, Украине и Казахстане.

sushiwok.ru



KILLFISH

Крупнейшая сеть баров, которая насчитывает более 90 заведений на территории России и СНГ. Благодаря уникальной бизнес модели, бренд KILLFISH является одним из самых выгодных бизнесов на рынке франшиз.

killfish.ru



DOMINO'S PIZZA

Франчайзинг Domino`s - прибыль с первого месяца! Domino`s pizza - международный бренд, который является признанным мировым лидером по доставке пиццы.

dominos.ru



1C-Рарус

Занимается комплексной автоматизацией предприятий непродовольственной розницы, поставками программных продуктов, торгового и компьютерного оборудования, настройкой, обучением, запуском, сопровождением.

rarus.ru



il PATIO

Сеть семейных итальянских ресторанов. Концепция "Il Patio" возникла в 2004 году (ребрендинг сети "Патио Пицца" работавшей с 1993 г.). Ценности: традиции и качество; гостеприимство и доступность; уют и комфорт.

ilpatio.ru



ШИКАРИ

"Шикари" - это сеть демократичных ресторанов паназиатской кухни. Новая концепция "Росинтер Ресторантс". В "Шикари" просто, доступно, и неповторимо, как в гостях у лучших друзей.

shikari.ru

Центральный НИИ Эпидемиологии



CMD - ЦЕНТР МОЛЕКУЛЯРНОЙ ДИАГНОСТИКИ

Медицинские анализы в Центральном НИИ Эпидемиологии. Гибкая ценовая политика, выгодные коммерческие условия. Компенсация маркетинговых затрат, персональное сопровождение.

cmd-online.ru



ОРПЛА

Начните свой бизнес под брендом сильной компании. Компания ОРПЛА оказывает услуги по проведению независимой инвентаризации товаров и имущества по всей России.

orrla.ru



ООО «ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ»

Ведущая медицинская лаборатория России. Приоритет работы - предоставление качественной лабораторной диагностики в соответствии с мировыми стандартами по доступной цене.

gemotest.ru



Сеть мультибрендовых магазинов одежды, сочетающая широкий ассортимент универмага с индивидуальным обслуживанием на уровне бутика. Один из индустриальных лидеров по эффективности управления бизнесом.

fashionhouse.ru



BY ELEGANZZA

LABBRA

Проект итальянского МД ELEGANZZA и компании ГРЕТТА. Европейские специалисты внесли в него стиль Италии, актуальные тренды. Российские коллеги - опыт технологий продаж с учетом потребностей покупателя.

labbra.ru



Учебный центр по подготовке к ЕГЭ и ОГЭ

Центр по подготовке к ЕГЭ и ГИА (ОГЭ) помогает выпускникам поступить в ВУЗы своей мечты, что позволяет успешно укрепиться на рынке в период экономического спада.

5iz5.ru



ЦЕНТР ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ YES

Сеть YES успешно работает с 2000 года. Сегодня - это 15 школ, где обучаются иностранным языкам дети и взрослые. Наш опыт и выгодные условия франшизы - ваш путь к успеху!

yescenter.ru



InfoLife

Международный холдинг. 2 авторские франшизы, основанные на биометрическом тестировании. Франчайзи в 27 странах. Начни зарабатывать с нами от 100 000 рублей в месяц прямо сейчас.

infolifes.ru

**СТАНЬТЕ
ЭКСКЛЮЗИВНЫМ
ПАРТНЕРОМ
ИЗВЕСТНОГО БРЕНДА
В СВОЕМ ГОРОДЕ!**



МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ФЕСТИВАЛЬ
ФРАНШИЗ

7 - 8
АПРЕЛЯ

МОСКВА,
Сокольники,
4-й павильон

VIII МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ОТКРЫТИЮ БИЗНЕСА

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ 2016

#фестивальфраншиз

nffrussia.ru



ФРАНЧАЙЗИНГ ВНЕ КРИЗИСА

Купи бизнес, на который можно положиться

Более 5 000 владельцев бизнеса и потенциальных предпринимателей

БОЛЕЕ 120 проверенных бизнес-концепций

Топ 10 предпринимателей с уникальными выступлениями

Инвестиции от 100 000 рублей

При поддержке:

БИЗНЕС
журнал

ЭКСПЕРТ
ОБЩЕОЦЕЛЕННЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ


OLYPM EXPO

 www.SOKOLNIKI.com
Конгрессно-выставочный центр

16+
реклама

ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Публикуемый список бестселлеров составлен по итогам продаж деловой литературы в январе 2016 года в следующих магазинах (список открыт и будет расширяться):

- «Библио-Глобус» (biblio-globus.ru);
- «Москва» (moscowbooks.ru);
- Ozon.ru.

Рейтинг учитывает продажи на всех носителях, в том числе электронные и аудиокниги, но не включает учебники и учебные пособия. Для каждого магазина выстраивается локальный рейтинг с присвоением каждой книге определенного числа баллов; самая продаваемая книга получает минимальный балл — единицу. Для каждой книги подсчитываются число попаданий в локальные рейтинги (ранг) и сумма баллов, набранных во всех магазинах. Издания, которые попали только в один

«Бизнес-журнал» продолжает публиковать рейтинг деловой литературы, основанный на статистике продаж ведущих книжных магазинов. В этом выпуске рейтинг дополнен результатами экспертного голосования, проведенного среди участников сообщества Executive.ru с целью выявить лучшие бизнес-книги 2015 года.

локальный рейтинг, исключаются, а оставшиеся разделяются на группы по рангу (числу упоминаний): чем он больше, тем выше рейтинг книги. Внутри группы книги выстраиваются по сумме набранных баллов (мест в локальных рейтингах). Наконец, когда книги выстроены таким образом по порядку, им присваиваются итоговые места.

Впервые в нашем рейтинге появилось сразу четыре книги. Прежде всего это «Игра на понижение» Майкла Льюиса и «Разработка ценностных предложений» Александра Остервальдера с соавторами. На некоторые раздумья наводит попадание в лидеры продаж книги «Включаем обаяние по методике спецслужб». Ощущение стремительности изменений в окружающей нас действительности обостряется, если принять во внимание внезапную популярность первого тома

ТОП-15 КНИГ О БИЗНЕСЕ И ЭКОНОМИКЕ

МЕСТО	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОРЫ	МЕСТО В ЛОКАЛЬНОМ РЕЙТИНГЕ			БАЛЛЫ	РАНГ
			«БИБЛИО-ГЛОБУС»	«МОСКВА»	OZON.RU		
1	Капитал в XXI веке	Томас Пикетти	4	4	11	19	3
2	Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь	Игорь Манн	1	6		7	2
3	Игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы	Майкл Льюис	5	9		14	2
4	Еженедельник Номера 1. Путь к цели	Игорь Манн	10	5		15	2
5–7	Включаем обаяние по методике спецслужб	Джек Шафер, Марвин Карлинс	2		17	19	2
5–7	Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее	Эшли Вэнс		1	18	19	2
5–7	Отказываюсь выбирать! Как использовать свои интересы, увлечения и хобби, чтобы построить жизнь и карьеру своей мечты	Барбара Шер	9		10	19	2
8	Как устроена экономика	Ха-Джун Чанг	8		12	20	2
9	Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни	Авинаш Динсит, Барри Дж. Нейлбафф	11	10		21	2
10	Капитал. Критика политической экономии. Т. 1.	Карл Маркс	7	18		25	2
11	45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя	Максим Батырев	18		8	26	2
12	Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители	Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит		13	20	33	2
13–14	Дао жизни. Мастер-класс от убежденного индивидуалиста	Ирина Хакамада	20	17		37	2
13–14	Стив Джобс	Уолтер Айзексон	21	16		37	2
15	Scrum. Революционный метод управления проектами	Джефф Сазерленд		23	22	45	2

Примечание. Полужирным в таблице выделены издания, впервые фигурирующие в рейтинге «Бизнес-журнала».

«Капитала» Карла Маркса — 10-е место в рейтинге! Обратите внимание, что на вершину списка поднялась книга, которая уже много раз встречалась в наших рейтингах, — «Капитал в XXI веке» Томаса Пикерти. В паре с Карлом Марксом это явная смена приоритетов у читающей публики.

Результаты исследования, которые мы провели совместно с сообществом менеджеров Executive.ru для выявления лучших бизнес-книг 2015 года, не столь вызывающи. Для начала несколько слов о методике. В отличие от традиционного рейтинга по итогам продаж в январе мы учитывали также данные интернет-магазина «ЛитРес» (litres.ru), но в целом подход к формированию базового списка оставался прежним. В результате суммирования и отсева мы получили список из 64 бизнес-книг, которые лучше всего продавались в прошлом году в книжных магазинах. Однако купить книгу — это еще не значит прочитать ее. Поэтому для выявления действительно заслуживающих внимания изданий мы решили провести экспертное голосование, попросив участников сообщества Executive.ru выбрать те книги, которые они посоветовали бы прочитать друзьям и коллегам.

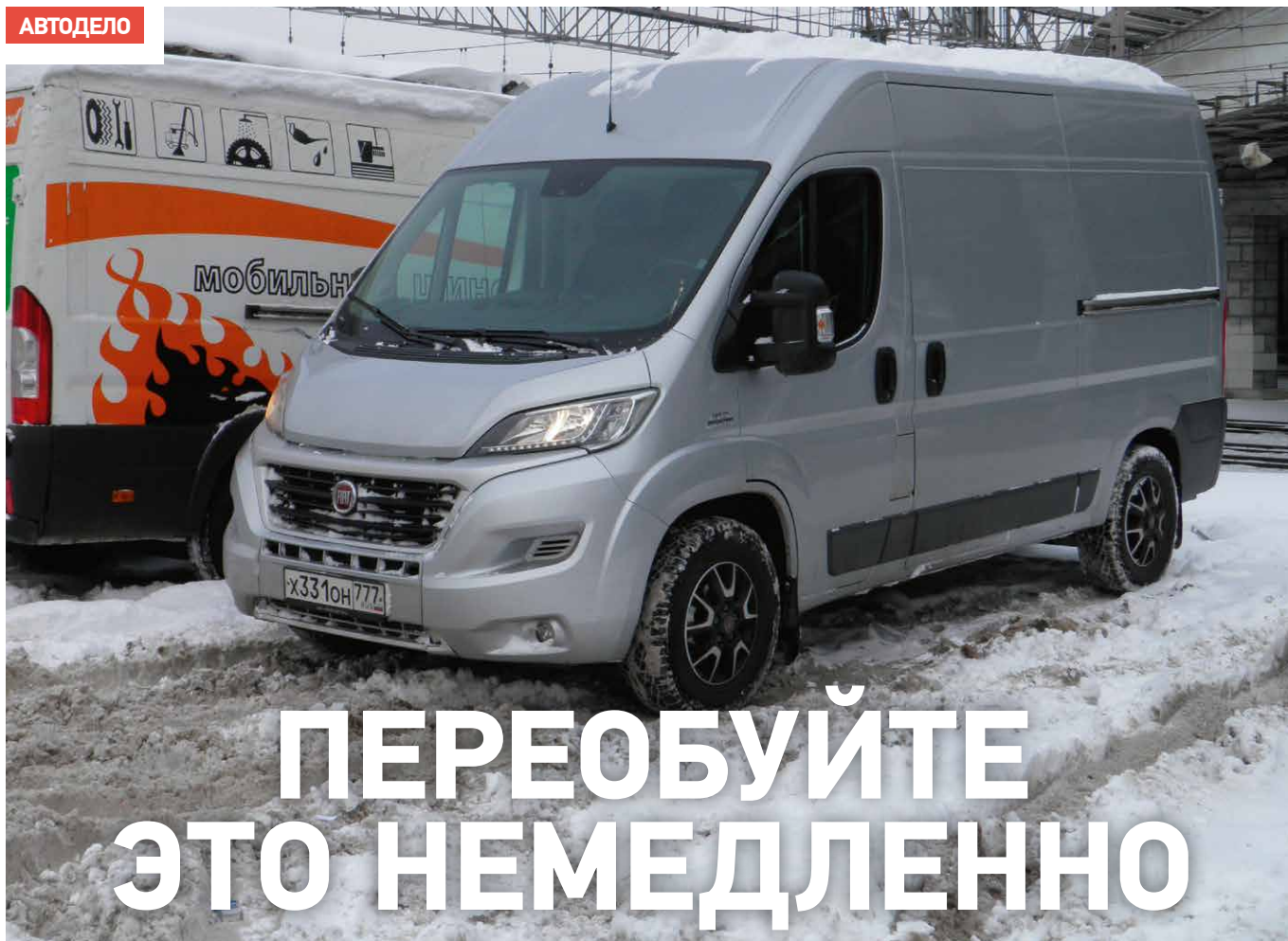
Опрос продолжался около месяца, и сегодня мы публикуем его результаты.

Поскольку нам было важно получить персональные рекомендации (стоит читать или нет), книги выстроены по числу набранных голосов. Особо хотелось бы поблагодарить автора «45 татуировок менеджера» Максима Батырева, который так активно поработал со своими «френдами» в социальных сетях, что по числу набранных голосов почти в два раза оторвался от ближайших «преследователей». Начиная со второго места книги следуют друг за другом уже без явных разрывов в числе набранных голосов. При этом все издания из десятки лидеров встречались в наших рейтингах, которые мы публикуем с августа прошлого года. Среди книг, которые попали в двадцатку и набрали более десяти голосов, число попаданий в опубликованные рейтинги — около 85%. По меньшей мере это означает, что между лидерами по объемам продаж и лидерами по экспертному голосованию есть довольно тесная корреляция: прекрасно, когда имеется возможность сравнить книги по всем показателям, но и любой один из них дает довольно точное представление о качестве издания.

БЖ

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-КНИГИ 2015 ГОДА по мнению участников сообщества Executive.ru

МЕСТО	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОРЫ	РАНГ	ГОЛОСА
1	45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя	Максим Батырев (Комбат)	2	46
2	Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности	Стивен Р. Кови	3	28
3	Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков	Чан Ким, Рене Моборн	4	20
4	Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь	Игорь Манн	3	19
5	От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...	Джим Коллинз	3	18
6	Моя жизнь, мои достижения	Генри Форд	4	17
7	Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат	Дэн С. Кеннеди	4	16
8	Богатый папа, бедный папа	Роберт Кийосаки	3	15
9	Клиенты на всю жизнь	Карл Сьюэлл, Пол Б. Браун	3	15
10	Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора	Александр Остервальдер, Ив Пинье	3	15
11	Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей	Джен Кэнфилд и др.	3	14
12	Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса	Нассим Николас Талеб	3	13
13	К черту все! Берись и делай!	Ричард Брэнсон	2	13
14	Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости	Нассим Николас Талеб	2	13
15	Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни	Авинаш Диксит, Барри Нейлбафф	4	11
16	Адизес. Лучшее. Пицца для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни	Ицхак Калдерон Адизес	3	11
17	Тайм-драйв. Как успевать жить и работать	Глеб Архангельский	3	11
18	Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ	Дэниел Гоулман	2	11
19	Стив Джобс	Уолтер Айзексон	4	10
20	Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем	Фил Барден	3	9
21	Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности	Брайан Трейси	2	9
22	Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах	Гэвин Кеннеди	2	9
23	Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса	Дэвид Аллен	2	9
24	Сам себе MBA. Самообразование на 100%	Джош Кауфман	2	9
25	Как устроена экономика	Ха-Джун Чанг	4	8



ПЕРЕОБУЙТЕ ЭТО НЕМЕДЛЕННО

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

Цельнометаллический фургон Fiat Ducato владелец одной из крупнейших в столице профильных выездных автомастерских Up-Service Сергей Соловьев встретил как старого доброго знакомого: «Мой собственный автопарк укомплектован точь-в-точь такими же Peugeot Boxer!» Обознаться, впрочем, немудрено: Fiat Ducato и Peugeot Boxer — равно как и Citroen Jumper — очень близки друг к другу конструктивно, поскольку европейские автогиганты выпускают эти модели в партнерстве с 1981 года на одной платформе. Тем лучше: значит, наш традиционный бизнес-тест-драйв будет дополнен впечатлениями опытного эксплуатанта.

РАБОТА НА ВЫЕЗДЕ

В свое время первопроходцам бизнеса мобильного шиномонтажа, к каковым причисляет себя Сергей Соловьев, приходилось очень несладко. «Мало кто был осведомлен о существовании подобной услуги даже в продвинутой Москве», — говорит он. И правда, лет десять назад большинство автоладельцев-горожан хранили на балконе сезонные комплекты шин на дисках и «переобувались» прямо на стоянке перед домом либо обращались за помощью к умельцам из ближайшего гаражного кооператива. А проколов колесо, тоже

Какие только коммерческие задачи не выполнял фургон Fiat Ducato за 35 лет существования модели! По сравнению с таким стажем бизнес, в котором мы решили проверить на профпригодность этот автомобиль, для России относительно нов: первые мобильные станции шиномонтажа появились в нашей стране в начале 2000-х годов.

справлялись с проблемой самостоятельно или посредством водительской солидарности.

Сервис мобильного шиномонтажа появился на рынке с легкой руки автодилеров премиальных марок, которые стали вручать покупателю вместе с машиной карты экстренной помощи на дорогах от «дочерних» ассистанс-компаний. Цивилизованную автопомощь начали оказывать и частные «технички», также готовые выехать по экстренному вызову. И те и другие, как правило, располагали собственными парками автомобилей техпомощи, эвакуаторов, а главное — профессиональными механиками. Однако когда дело касалось колес, такие широкопрофильные компании работали «по старинке» — ставили запаску или «докатку», а поврежденное



Фото: Андрей Москаленко

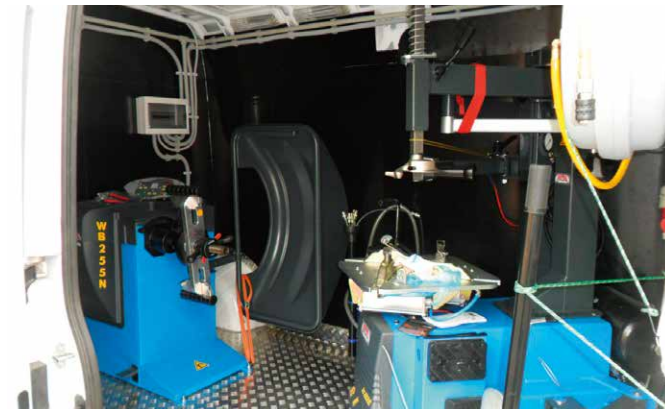
колесо отвозили в сервис. Свободную нишу и поспешили занять небольшие узкоспециализированные компании, которые могут прямо на месте отремонтировать проколотую шину или «перекинуть» колеса по сезону.

Сегодня в Москве услугу передвижного шиномонтажа предлагают свыше 50 компаний. Еще примерно столько же «перебрасывают» свои мобильные бригады из области и даже соседних регионов, когда в столице наступает «горячая пора» — поздней осенью, в преддверии так называемого дня жестянщика, и ранней весной, когда самые сознательные автолюбители начинают массово переходить на «летнюю обувь». Такие «гастролирующие» шиномонтажные бригады обычно разъезжают на не слишком свежих «газелях» с минимальным набором выдавшего вида оборудования, «переброшенного» из стационарного шиномонтажного пункта. Справедливости ради стоит отметить, что среди столичных игроков этого рынка наберется не больше десятка компаний, которые работают на современном, качественном оборудовании и не экономят на высококлассных мастерах.

Среди крупнейших в столице круглосуточных мобильных автомастерских с парком иномарок, специально оборудованных для выездного шиномонтажа, в том числе с установками

для работы с низкопрофильной резиной на дисках большого радиуса, — компании Up-Service, «Алло-Колесо», «Системы Ниппель» и «Мобишина». В общей сложности их автопарк насчитывает почти четыре десятка автомобилей. Часть из них имеет партнерские отношения с компаниями помельче — и работает по единым тарифам. В дни повышенной загрузки это позволяет оперативно перераспределять заявки между передвижными мастерскими.

Собственно говоря, экономия времени — главная логистическая задача выездного шиномонтажа, уверен Сергей Соловьев. Каждый автомобиль работает в пределах назначенной ему территории, что позволяет одной мобильной станции «переобувать» до 20 машин в сутки, не тратя много времени на переезды. Помимо прекрасного технического оснащения, владелец Up-Service считает преимуществом своей компании внятную тарифную сетку, без каких-либо скрытых накруток, обнаруживающихся порой у некоторых коллег по цеху уже после того, как работа сделана. Стоимость выезда, наценку за километраж за МКАД и т. п. условия диспетчеры сообщают клиентам заранее. Владелец компании также утверждает, что в «пик сезона», когда его сотрудники переходят на авральную ра-



боту в режиме «до последнего клиента», цены — в отличие от конкурентов — он не повышает.

Как бы ни было, тариф зависит в первую очередь от радиуса колеса. Есть наценка для внедорожников, поскольку работа в этом случае сложнее и занимает не стандартные пять минут на колесо, а 15–20, да и сами колеса тяжелые. Самый дорогой шиномонтаж — для 22-дюймовых колес на внедорожнике — стоит 3 300 рублей за комплект. За «классический» набор R12–15 берут 1 300 — и далее с шагом примерно 200–300 рублей за каждый дополнительный дюйм радиуса. Владельцы авто, особенно дорогих, как правило, не отказы-

ваются и от сопутствующих услуг — скажем, мойки колес, устройством для которой также должны быть оборудованы настоящие «передвижки». При этом одними колесами «ассортимент» самого Соловьева не ограничивается: если нужно — его сотрудники подвезут топливо, зарядят аккумулятор, заменят тормозные колодки, поменяют масло и даже отбуксируют авто. Все это, конечно, не бесплатно. Да и сам выезд бригады стоит отдельных денег — 500 рублей днем и тысячу ночью. При этом не важно, сколько клиентов ожидает сервиса на точке, — так что станция нередко вскладчину вызывает сразу несколько автовладельцев, тем более

что при «переобуивании» трех и более машин полагаются скидки от 5 до 15%.

Зима и начало весны для шиномонтажного бизнеса — период межсезонного затишья, поэтому Сергей Соловьев и оказался не прочь проверить в деле одного из обновленных представителей целого семейства итало-французских «братьев-близнецов», выпускаемых тремя различными брендами. Кстати, у этой европейской тройцы легких коммерческих автомобилей с идентичной внешностью, но разными логотипами есть еще и американский «кузен» — Ram ProMaster.

МАСТЕРСКАЯ «ПЕРЕДВИЖНИКА»

В России Fiat Ducato 2015 модельного года предлагается в пяти «весовых категориях» (допустимая полная масса — от 2 495 до 4 000 кг) и с тремя модификациями колесной базы — короткой, средней и длинной (3 000, 3 450 и 4 035 мм). В зависимости от длины автомобиля и высоты крыши объем грузового отделения может достигать 17 кв. м.

Детальное знакомство с Ducato Сергей Соловьев, как истинный профессионал-«передвижник», начинает с грузового отсека — ведь большую часть рабочего времени сотрудникам Up-Service приходится проводить именно здесь. По словам владельца компании, для его бизнеса наиболее оптимальной будет средняя по габаритам модификация — 5 998 мм в длину, 2 524 мм в высоту и грузоподъемностью до тонны, что позволяет беспрепятственно въезжать в центр города. Размеры внутренней рабочей шиномонтажной зоны получаются 3 705-х 1 807-х 1 902 мм, и этого вполне достаточно для размещения необходимого оборудования, да и механику будет где развернуться.

При этом самый большой Ducato готов принять на борт почти две тонны груза, в его «чреве» легко помещается до четырех европаллет. А сам грузовой отсек благодаря оптимизированному расстоянию между колесными арками можно адаптировать под нужды любого бизнеса: легко и безопасно установить полки, платформы или перегородки. Система креплений включает множество стандартных и дополнительных приспособлений: проушины, сетки, ремни, арматура... В стандартном оснащении устанавливается перегородка-лестница, защищающая водителя и двух пассажиров от транспортируемого груза, который мог бы попасть в кабину в случае резкого торможения. Опционально грузовой отсек можно отделить прочной металлической перегородкой — со сдвижной форточкой или без нее.

Погрузку-разгрузку можно быстро и без особого труда проводить через большие задние распашные двери с углом раскрытия створок до 270° и одну из самых широких (1 250 мм) в данном классе правую сдвижную дверь. Еще удобнее Ducato показался Сергею Соловьеву с опциональной второй (левой) сдвижной дверью, которая имела у тестового автомобиля. Первое, что сразу же бросилось ему в глаза, — это усиленные в новой модификации дверные петли, роликовые механизмы и уплотнители, установленные на сдвижных дверях. Это предмет особой гордости итальянцев. Производитель уверяет, что на заводских испытаниях такой дверью хлопали 500 тысяч раз, что приблизительно равно десяти годам интенсивной эксплуатации. Все дверные механизмы с честью выдержали этот экзамен.

К достоинствам Ducato наш бизнес-тестер отнес и малую погрузочную высоту — 535–560 мм (в зависимости от испол-

нения), которая достигается за счет того, что автомобиль переднеприводной (а значит, обходится без карданного вала под днищем) и имеет компактную заднюю зависимую подвеску на малолитровых рессорах (спереди — традиционные стойки MacPherson с поперечными рычагами).

Бегло заглядываем под капот. Компоновка и силовой агрегат остались прежними; правда, над турбодизелем слегка поработали: ему прибавили десять «лошадей», в итоге получилось 130 л. с., а пик крутящего момента теперь приходится не на 2 000, а на 1 800 оборотов. Так что называют двигатель теперь MultiJet-II. Сделали все это ради сокращения вредных выбросов и, конечно, для экономичности. По этим показателям Ducato отныне может по праву считаться одним из лучших в сегменте. Во время тест-драйва нам почти удалось достичь заявленного автопроизводителем среднего расхода топлива. В смешанном режиме выходило 8 литров на «сотню» (по паспорту должно быть 7,3 л). Агрегируется мотор пока только механической шестиступенчатой трансмиссией (в будущем на российском рынке декларируется появление и «робота»). Что касается самого рычага переключения коробки передач, то он хоть и удобно встроен в переднюю панель и расположен рядом с рулевым колесом, но имеет довольно



ВАЛЕНТИНО МУННО

РУКОВОДИТЕЛЬ
НАПРАВЛЕНИЯ FIAT
PROFESSIONAL КОНЦЕРНА
FCA В РОССИИ

Более трех миллионов Fiat Ducato всех поколений было продано в мире с 1981 года. В ряде европейских стран эта модель — №1 в сегменте легкого коммерческого транспорта. На российском рынке доля Ducato в прошлом году составила 3,7%, что стало лучшим результатом среди всех марок LCV-автомобилей, импортируемых в страну. За год в России было реализовано свыше 2 870 Fiat Ducato. Модель отмечена множеством международных и российских наград, таких как Van of the Year, Best Motorhome Base Vehicle, «Лучший коммерческий автомобиль года в России».

Fiat Ducato предлагает самый широкий выбор возможных вариантов компоновки и оснащения на рынке переднеприводных машин: покупателям доступно свыше 10 тысяч различных серийных вариантов коммерческих и пассажирских автомобилей. Более того, Fiat Professional уже длительное время успешно сотрудничает с российскими «бодибилдерами», создавая конверсии Fiat Ducato с учетом потребностей заказчика. Наиболее востребованные модификации в России — цельнометаллические фургоны, шасси, маршрутные такси и грузопассажирские комби.

маленькие поперечные ходы: на нужную передачу не всегда попадешь с первого раза. С непривычки запросто можно вместо второй передачи «воткнуть» четвертую, а вместо четвертой — шестую.

Интерьер салона (на выбор предлагаются три варианта отделки — Classic, Techno и Lounge) встречает новой передней панелью. На щитке приборов глубокие «колодцы» циферблатов с ярко-красной подсветкой. Показания легко читаются даже боковым зрением. В списке элементов роскоши, ранее не полагавшихся подобным «рабочим лошадкам», пятидюймовый экран бортового компьютера.

Начинаем по очереди примеряться к водительскому месту. В отличие от предыдущих моделей, новый Ducato получил улучшенные эргономичные сиденья. Водительское имеет регулируемую по углу наклона подушку и спинку, в которой также есть настройка поясничного подпора. Пассажирское сидение может быть одинарным или двойным. В последнем варианте средняя спинка по необходимости трансформируется в компактный столик (он же вещевой бокс).

По общему количеству вещевых отсеков Ducato может дать фору большинству конкурентов. Тут вам и большой бардачок с дополнительным отсеком по центру (для версий, не оснащенных пассажирской подушкой безопасности), и встроенная в центральную консоль ниша с подстаканниками, вмещающими бутылки объемом 0,75 л. Есть также «двухэтажные» карманы в боковых дверях, вместительные

боксы под передними сиденьями и широкая багажная полка над солнцезащитными козырьками.

Одной из эксклюзивных деталей в интерьере обновленного Ducato, которая особенно понравилась Сергею, стал держатель для смартфонов и планшетов, расположенный по центру передней панели.

Да и в целом список систем — обеспечивающих не только комфорт, но и безопасность — внушительный. Уже в базовой комплектации — ABS, подушка безопасности водителя, система мониторинга давления в шинах, контроль уровня масла в двигателе. В качестве опций доступны гидроусилитель руля с автоматически изменяемой производительностью, системы стабилизации с функцией предотвращения опрокидывания, определения нагрузки и центра тяжести, контроля тяги, «ассистенты» подъема и спуска, кондиционер, климат-контроль, аудио- и навигационная система с распознаванием знаков, дорожной разметки и предупреждением о приближении к камерам видеодетекции, камера заднего вида.

«В общем, по сравнению с собратом-предшественником, с которым я уже успел сродниться, изменения налицо, — резюмирует Сергей Соловьев. — Но главное, что надежность, вместительность, отменная подвеска и мягкий ход — все то, за что я ценил свои Peugeot Boxer, — никуда не делись и в новом Fiat Ducato. А вот что, пожалуй, в итальянце сейчас подкупает меня больше всего — так это расширенная до пяти лет или 150 000 км пробега гарантия!»

БЖ

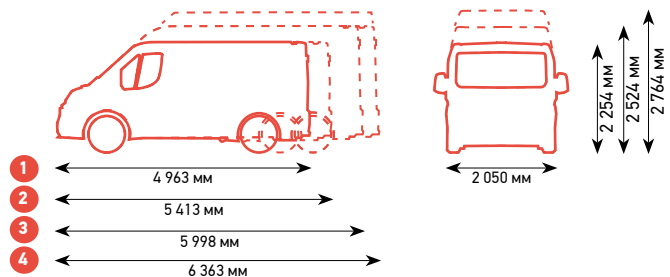
НЕМНОГО ИСТОРИИ

Сотрудничество компаний Fiat, Peugeot и Citroen по разработке и выпуску семейства одноплатформенных цельнометаллических фургонов началось еще в 1970-е. Первые результаты «совместного творчества» появились в 1981 году — с конвейера сошли Fiat Ducato, Peugeot Boxer и Citroen Jumper, различавшиеся лишь фирменной символикой и отдельными элементами дизайна. В 1989 году первое поколение тройцы пережило рестайлинг. Второе поколение фургонов увидело свет в 1994-м. В 2002 году они претерпели «фэйслифтинг». 2006-й стал годом рождения третьего поколения близнецов. Очередную модернизацию нынешняя генерация автомобилей прошла в 2014-м. В Россию новинки приехали в прошлом году.

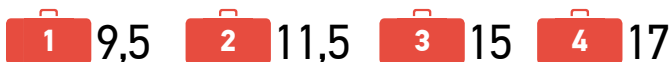


Fiat Ducato 1981 года выпуска

FIAT DUCATO



ОБЪЕМ ГРУЗОВОГО ОТСЕКА, М³



ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ, КГ



МАКСИМАЛЬНАЯ ДЛИНА ЗАГРУЗКИ, ММ



ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ИЮЛЯ), РУБ.

ДТ М ОТ 1 424 000

СКУПОЙ ПЛАТИТ БЕСКОНЕЧНО

Сирил Норткот Паркинсон (1909–1993) сформулировал немало ехидных законов. Один из известнейших — второй: расходы растут с доходами. Отсюда следует, в частности, вывод для государства: рост налогов питает лишь бюрократическую волокиту.

Модные нынче экономические теории (я сам их исповедовал в 1990–2005 годах) вовсе отрицают право государства собирать налоги: мол, ущерб от уменьшения прибыли (а то и появления убытков) активных хозяйствующих субъектов многократно перекрывает возможные блага, создаваемые на собранные средства. Они позволяют государству разве что поддерживать общественный порядок и обороняться (в том числе и от природных угроз) — и то в минимально приемлемом размере. Так, Министерство внутренних дел Российской Федерации сейчас получает так мало, что снимает охрану даже с музеев. Те все равно вынуждены охраняться — уже силами частных служб, что куда дороже; но эти деньги придется выпрашивать у частных благотворителей, так что чистота идеи снятия обязанностей с государства останется незапятнанной.

Сокращение налогов особо активно обсуждают при спаде, когда значительной части хозяйства трудно добиться прибыли вообще — не говоря уж о прибыли, достаточной для уплаты налогов и прочих обязательных сборов. Продолжишь выжимать деньги —

Сокращение государственных расходов убивает государственные доходы.

уязвимые звенья могут вовсе схлопнуться. Вслед за ними обвалится те, чью продукцию они востребуют, — и посыплется все хозяйство. Лучше до такого не доводить, а заблаговременно уменьшать изъятия.

Но казенный бассейн не бездонный. Прикрутим кран доходов бюджета — придется рано или поздно закручивать и расходы. Причем заблаговременно, чтобы дно не показалось: нужен страховой запас. Так, сократить расходную часть бюджета Российской Федерации предлагали еще задолго до нынешней — уже достаточно четко обозначившейся — открытой фазы общемирового структурного кризиса. И даже до финансовых проблем самой РФ, порожденных санкционным ограничением доступа наших коммерческих структур к зарубежным кредитам и утяжеленных обвалом сырьевого рынка вследствие кризисного сокращения спроса на многие энергоемкие виды продукции. А уж на прошедшем 13–15 января 2016 года очередном Гайдаровском форуме каждый выступающий уверял: сокращение жизненно необходимо. Спорили только, хватит ли общего урезания бюджета на 1/10 — или придется из каждой статьи убрать не менее 1/10, а из многих — чуть ли не 1/3.

Некоторые бюджетопоглотители действительно могут быть сильно ужаты. Так, Татьяна Алексеевна Голикова сообщила: возглавляемая ею Счетная палата выявила не востребуемые бюджетными организациями средства — в 2015 году около триллиона рублей. То ли эти деньги действительно никому не нужны, то ли те, кому они адресованы, не умеют ими распорядиться.

А, скажем, поголовье лиц, принимающих решения в экономическом блоке правительства, можно — судя по результатам их решений — сократить по меньшей мере на 9/10.



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

Но, конечно, только в том случае, если оставшуюся 1/10 мест займут те, кто руководствуется теориями понадежнее. В частности, умеет предвидеть последствия своих действий хотя бы на пару шагов.

Расставаться с деньгами — даже не своими, а казенными — всегда жаль. Но примерно 10% денег, выплаченных бюджетникам, тут же возвращается в виде налога на доходы физических лиц (у нас он сейчас 13%, но не все виды бюджетных выплат им облагаются). И эта приятная мелочь — лишь первый и наименьший результат государственного расхода.

Львиная доля бюджетных затрат идет не на само содержание конкретных лиц и групп, а на закупки товаров и услуг, необходимых для работы государства. Но эти деньги большей частью тоже остаются в стране и по цепочкам смежников рано или поздно доходят до физических лиц. От них опять же кое-что возвращается в бюджет в виде НДС. А от лиц юридических туда же приходит налог на добавленную стоимость — 18% по большинству видов деятельности.

Всего пара шагов по очевиднейшим взаимосвязям — и бюджету полегчало почти на треть. Особенно выгодны расходы на оборону. По очевидным причинам почти все они остаются внутри страны — значит, все связанные с ними налоги также возвращаются в закрома родины.

Но налоговый возврат — мелочь, несомненно учтенная в балансовых расчетах правительства, ибо описана уже в простейших учебниках экономики на уровне, понятном не только рядовому школьнику моих времен, но даже многим обладателям дипломов *Magister of Business Administration*. Для поиска выхода из финансовых трудностей нужно смотреть значительно дальше.

Экономический блок правительства РФ уже четверть века руководствуется теориями, опирающимися на идею либерализма. Два-три столетия назад так называли поиск путей совмещения свободы личности с устойчивостью и развитием общества. Современная же версия этого учения — вера в неизбежную благотворность неограниченной свободы личности безо всякой оглядки на общество.

Классический либерализм сотворен в интересах нарождавшихся тогда массовых производств с глубоким разделением труда. Им было тесно в жестких рамках цеховой системы с устоявшимися правилами, традиционными изделиями, регламентированным ограничением конкуренции. Классик либерализма Адам Смит (1723–1790) показал: свобода взаимодействия хозяйствующих субъектов и разделения труда между ними приводит к согласованию их действий и достижению наилучшего совместного результата, как если бы ими управляла невидимая рука вместо видимых правил.

Либерализм современный созрел в хозяйственной системе, описанной американской поговоркой: «Доллар тому, кто придумал. Десять — тому, кто сделал. Сто — тому, кто продал». Торговцу — посреднику между производителем и потребителем — все равно, как добыл деньги его покупатель и что с ними сделает его поставщик: важна только маржа, остающаяся в его распоряжении. Отсюда неумение нынешних либералов понимать общество как единое, взаимосвязанное целое.

Между тем почти каждый потребитель — еще и производитель, а все потребляемое должно быть предварительно произведено (и лишь потом завезено на склад продавца). Вдобавок основная масса получателей средств из бюджета государства не так богата, чтобы ориентироваться на импорт,

а потребляет в основном то, что произведено внутри этого же государства. (И можно даже специально предписать именно такое потребление: так, в Соединенных Государствах Америки¹ бюджетные пособия на питание выдаются не наличными деньгами, а специальными талонами, так что купить на них можно только довольно узкий спектр продовольствия — и, конечно, сделанного в США.) Следовательно, бюджетные выплаты способствуют развитию производственной деятельности в стране. И налоги с нее пополняют бюджет.

Классический либерализм был сотворен в интересах нарождавшихся тогда массовых производств с глубоким разделением труда. Либерализм современный созрел в хозяйственной системе, описанной американской поговоркой: «Доллар тому, кто придумал. Десять — тому, кто сделал. Сто — тому, кто продал»

Добавим к арифметике возврата расходов немного экономической алгебры. Рост объема производства снижает издержки в расчете на единицу товара или услуги. Цена падает — спрос растет. Подстегнув бюджетными выплатами какой-то вид потребления, можно добиться его роста настолько, что в бюджет вернется больше, чем потрачено: дополнительные деньги принесут потребители, сопоставимые с бюджетниками по доходам (и, значит, по потребностям), но зарабатывающие без помощи бюджета. Джон Мейнард Кейнс (1883–1946) еще в 1920-х предлагал так оживлять хозяйство. На основе его идей США вышли из глубочайшей фазы первой Великой депрессии.

Правда, если производственных мощностей не хватает — бюджетные расходы должны быть достаточны для их создания. Но резервных фондов РФ — даже без невостребованных остатков на счетах ведомств — хватит для строительства целых отраслей с нуля. Причем запрещенного либеральной религией прямого вмешательства правительства не понадобится: бюджетники сами — невидимой рукой рынка — поддержат производство того, что им нужно.

Итак, закон Паркинсона работает в обе стороны: у бюджета доходы растут с расходами. Верно и обратное: чем меньше выплаты, тем стремительнее сокращается бюджет. Если экономический блок правительства этого не понимает — он профессионально непригоден. Если понимает, но все же действует так — он пригоден для других профессий, вроде диверсий и саботажа.

БЖ

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



О Неделе ГЧП

Инфраструктурный конгресс «Российская неделя ГЧП» – крупнейшее в России и странах СНГ мероприятие, посвященное вопросам привлечения инвестиций в развитие федеральной и региональной инфраструктуры.



ЖКХ
и энергетика



Объекты
здравоохранения
и образования



Аэропорты



Автомобильные
и железные
дороги



Мосты
и путепроводы

Программа Недели ГЧП 2016

1 | ДЕНЬ КОНГРЕССА 29.03.2016

- Рейтинг регионов России по уровню развития ГЧП
- 13 подзаконных актов закона о ГЧП
- ГЧП или ГОСЗАКАЗ
- Лучшие региональные практики управления сферой ГЧП
- «Длинные» деньги в ГЧП

2 | ДЕНЬ КОНГРЕССА 30.03.2016

- Стресс-тест транспортных инфраструктурных проектов
- Проекты фотовидеофиксации: концессия или нет?
- Развитие аэропортовой инфраструктуры в рамках 224-ФЗ
- Коммунальные концессии
- Новая модель рынка обращения с ТКО

3 | ДЕНЬ КОНГРЕССА 31.03.2016

- ГЧП в социальной сфере
- Стресс-тест концессий в здравоохранении
- Ограничители рынка проектов ГЧП в сфере соцобслуживания
- «Культурные» проекты ГЧП
- Новое качество жизни лиц с ОВЗ
- Новая модель дополнительного образования детей

4 | ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ДЕНЬ 01.04.2016

«Практикум по 224-ФЗ: как работать с утвержденными подзаконными актами (переговоры, оценка, конкурс, частная инициатива и др.)»

16+

Реклама

ОРГАНИЗАТОР:

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР: ОПЕРАТОР:



3-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА «СОБСТВЕННАЯ ТОРГОВАЯ МАРКА» INTERNATIONAL PRIVATE LABEL SHOW












**22-23
МАРТА
2016**

**МОСКВА,
КРОКУС ЭКСПО,
ПАВИЛЬОН 2,
ЗАЛ 6**

ООО «РИД ЭЛСИБЕР», РЕКЛАМА

РАЗДЕЛЫ ВЫСТАВКИ:

-  Еда и напитки
-  Лекарственные средства и товары медицинского назначения
-  Бытовая химия
-  Косметические средства
-  Товары для дома и дачи

-  Средства личной гигиены, средства по уходу за собой
-  Корма для животных
-  Текстиль
-  Упаковка



www.ipls-russia.ru

ОРГАНИЗАТОР:  Reed Exhibitions

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР: **БИЗНЕС журнал**

**ВПЕРВЫЕ В 2016
ГАЛЕРЕЯ ЛУЧШИХ ИДЕЙ СТМ!**



PRIVATE LABEL
GALLERY