

КУДА ЛЕТИМ?  
виды на отпуск

22

ФАБРИЧНО-ЗАВОДСКИЕ МОТИВЫ  
станет ли популярным в России промтуризм

36

ПОДСЧИТАЛИ — УДИВИЛИСЬ  
статистика всё лучше

50

#4 (250) 2017

# БИЗНЕС журнал

16+



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



Стартапер

МИХАИЛ БУХОВЦЕВ:

## МЫ ПОМОГАЕМ ОБЩАТЬСЯ И ПЕРЕДАВАТЬ ДЕТЯМ СВОЁ ВИДЕНИЕ МИРА

18



# Лучший корпоративный банк – 2017

по версии GLOBAL BANKING  
& FINANCE REVIEW

**Банк Авангард** в кратчайшие сроки открывает счета в российских рублях и иностранной валюте юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, резидентам и нерезидентам РФ в 75 городах России.

## Овердрафт от 9%\*

Автоматическое кредитование расчетного счета при недостаточности средств

## Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

## Зарплатный кредит 9%\*

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

1

**Заполнить**  
заявление  
online

2

**Загрузить**  
необходимые  
документы

3

**Прийти в Банк**  
с оригиналами  
документов



**За подключение и обслуживание интернет-банка плата не взимается**

\*Валюта – рубли РФ. Обеспечение: поручительство или залог. Условия для овердрафта / для зарплатного кредита: срок (с автопродлонгацией) 3 года / 1 год; срок непрерывной задолженности 65 дней / 25 дней; ставка (% годовых): с 1-го по 7-й день 9%, с 8-го по 14-й 13%, с 15-го – 15% / 9%; доп. комиссия 75 р. за каждые 10 000 р. необеспеченной задолженности на последний день месяца (~ 0,75%) / без комиссии; мин. сумма лимита не менее 150 000 р. / 100 000 р., но не более ФОТ; пересмотр лимита: ежемесячно / ежеквартально, в зависимости от размера чистых кредитовых оборотов по счету; неустойка 0,25% / 0,15% от суммы задолженности за каждый день просрочки.

Лучший Корпоративный Банк России по версии финансового портала «Глобал Банкинг энд Файнэс Ревью».

# БАНК АВАНГАРД

[www.avangard.ru](http://www.avangard.ru)  
8 (800) 555 99 93

## СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

### 4 ЕСТЬ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ОСТОРОЖНОГО ОПТИМИЗМА?

Февраль 2017 года в ключевых словах и высказываниях.

## ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

## УРОКИ ИСТОРИИ

### 8 ЗЕРНО И ЛЮДИ

Историк и журналист Максим Артемьев о том, как Российская империя стала экспортёром зерна, почему в СССР стало не хватать хлеба и его начали закупать за рубежом, а Российская Федерация смогла вернуть экспортные позиции и имеет все шансы их нарастить.

## АГРОПРОМ

### 12 ТРУДНЫЙ ХЛЕБ

В прошлом году Россия собрала рекордный урожай зерна. Но что влияет на низкую динамику экспорта? Что будет с ценами на хлеб и хлебобулочные изделия? Не приведёт ли снизившаяся рентабельность производителей к тому, что следующий урожай окажется хуже ожиданий?

## ФАС УПОЛНОМОЧЕН ЗАЯВИТЬ

### 15 КОНКУРЕНЦИЯ КАК НАЦПРОЕКТ

Колонка руководителя Федеральной антимонопольной службы Игоря Артемьева. На этот раз – о национальном плане развития конкуренции в России.

## СТАРТАП-КЛУБ

### 18 ТРИ В КУБЕ

Несколько лет назад основатель компании Sinewood Михаил Буховцев решил скрестить мини-проектор, планшет и диафильмы. В результате получился продукт, который может стать первым

российским гаджетом, способным прижиться на международном массовом рынке.

## ТУРИЗМ. ТРАНСПОРТ

### 22 ПРОГНОЗ НА ЛЕТО

По данным ранних продаж авиабилетов Туту.ру на летние месяцы, доля билетов по России сократилась на 5%. Однако, общий рост продаж произошёл за счёт увеличения спроса на авиабилеты в Европу и ближнее зарубежье.

## ВЗГЛЯД С ПРАВА

### 25 СТРАХОВОЧНЫЙ ВАРИАНТ

Проблема страхования жизни и здоровья российских граждан, направляющихся на отдых за рубеж, в последние годы становится всё более актуальной, но комплексного решения пока нет.

## ТУРИЗМ ДЕЛОВОЙ

### 26 ЛЕТЕТЬ БЫ РАД

Почти треть опрошенных букинг-ком согласилась бы на работу с меньшей зарплатой ради более частых командировок. И ещё столько же россиян бронируют всё необходимое лишь за неделю до поездки внутри страны, а для командировки за границу – за 4 недели и меньше.

## МАРКЕТИНГ

### 28 PR, ДА НЕ ТОТ

В практике любого пиарщика бывают случаи, когда окружающие люди демонстрируют полное непонимание сути нашей профессии и задают странные вопросы, в ответ на которые можно только развести руками и выдохнуть.

## ТУРИЗМ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ

### 30 ТАЙНЫМИ ТРОПАМИ

Можно ли сделать освоение природоохранных территорий максимально безвредным для окружающей среды и выгодным для бизнеса? Каковы перспективы экотуризма в России? Рассматриваем мировой опыт, и

приводим примеры российских проектов в сфере экотуризма.

## МЕНЕДЖМЕНТ

### 34 ПЛЯЖНЫЕ БУДНИ

Фрилансер Евгений Мироничев в своей книге «К чёрту офис» делится премудростями удалённой работы. На этот раз о том, как некоторые умудряются совмещать работу с отдыхом.

## ТУРИЗМ ПРОМЫШЛЕННЫЙ

### 36 А МЫ НА ЗАВОДЕ!

В каком направлении будет развиваться отечественный индустриальный туризм? Кого приведут в цеха заводов и фабрик – иностранных толстосумов или учащих соседних школ?

## ТУРИЗМ БУДУЩЕГО

### 38 ЗЕМЛЯ В ИЛЛЮМИНАТОРЕ ВИДНА

Энтузиасты и эксперты анонсируют «туры» на Луну в самом обозримом будущем. Так ли уж это нереально? Накануне Дня космонавтики вспоминаем полёты туристов на МКС, а заодно и «марсианские» планы Илона Маска.

## ТУРИЗМ ВЪЕЗДНОЙ

### 40 ПОВОРОТ НА ВОСТОК?

В Китае Россия позиционируется как дешёвое, и малопrestiжное туристическое направление, наряду с Египтом и ЮАР. И въездной туризм из Поднебесной оказывается совсем не прибыльным для российской стороны. Эксперты «БЖ» поделятся своим видением – как выйти из сложившейся ситуации?

## ЛЕКТОРИЙ

### 44 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой» лекции — о том, что развитие сотрудников даёт компаниям шанс выстоять в меняющейся реальности. Для этого нужно воспринимать людей как «инвестиции», а не «уставной» капитал.

## ИНФОРМБЮРО

### 48 ПЛОЩАДКА ДЛЯ ПАРТНЁРСТВА

В конце 2016 года Ассоциацией молодых предпринимателей была создана программа «Новый бизнес», где можно получить поддержку по нескольким актуальным направлениям: госзакупки, льготное финансирование, франчайзинг, бизнес-наставничество, и как это работает.

## БЮРО ПРОГНОЗОВ

### 50 БОЛЬШАЯ ЛОЖЬ И СТАТИСТИКА

Экономист Владислав Иноземцев недоумевает по поводу слишком оптимистичных цифр от Росстата и пытается доказать, что здесь что-то не так...

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

### 54 ОГРАНИЧЕНИЯ НАДО ПРЕОДОЛЕВАТЬ

«Знаток» Анатолий Вассерман размышляет о том, что создание — а не только использование — ресурсов позволяет человечеству развиваться далеко за природные пределы.

## БИЗНЕС-ЛИКБЕЗ

### 56 НАВИГАТОР ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

«Какие документы нужны для открытия своего дела?», «Как зарегистрировать компанию?», «Где найти помещение для бизнеса?», «Как получить поддержку от государства?» Ответить на эти и другие вопросы поможет новый проект Корпорации МСП.

## РЕЙТИНГ

### 58 ЛИЗИНГ ПОШЁЛ В РОСТ

Активизация розничного сегмента, а также реализация капиталоемких сделок в IV квартале обеспечили рост лизингового бизнеса по итогам 2016 года на 36%. В 2017 году рынок лизинга, по прогнозу RAEX, продолжит расти и превысит рекордные 800 млрд руб.

# БИЗНЕС журнал

bizmag.online

№ 4 (250) за 2017 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 05.04.2017
- дата выхода цифровой версии — 01.04.2017

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

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

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

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

И.о. главного редактора: Алексей Мурат

Заместитель главного редактора:  
Наталья Югринова

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

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой

Фотограф: Андрей Ильин

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

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

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

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

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



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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 18 лет

Цена свободная

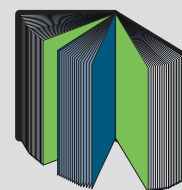
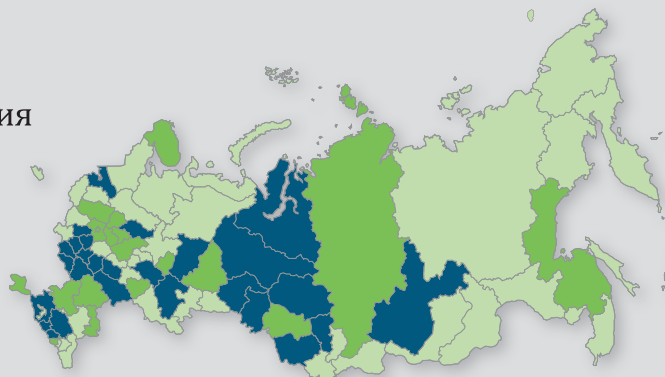
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

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

\* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

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



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

**Счет для  
бизнеса без  
визита в банк**

**Откройте счет  
и выиграйте билеты  
на Кубок Конфедераций  
FIFA 2017**



За  
**10** мин.  
Можно получить  
реквизиты счета

Через  
**1-2** дня  
счет будет  
открыт

**Расчетно-кассовое  
обслуживание**

**8 495 755-58-58**  
Для Москвы и области

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

**alfabank.ru**



FIFA WORLD CUP  
RUSSIA 2018



Альфа-Банк

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ЕВРОПЕЙСКИЙ БАНК

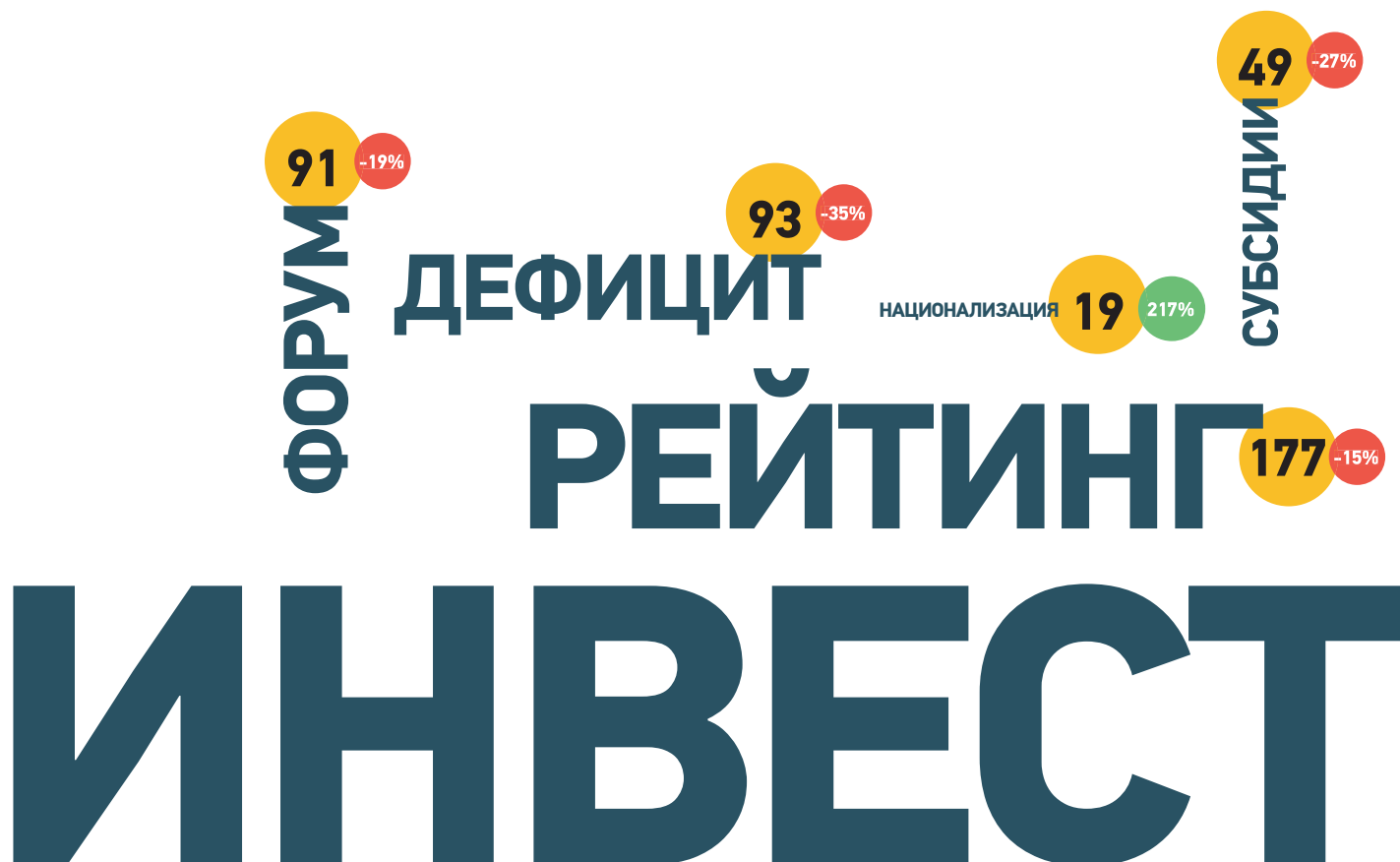
В акции принимают участие юридические лица и ИП, открывшие новый расчетный счет в АО «Альфа-Банк» с 01.04.2017г. по 01.06.2017г. и подтвердившие участие в программе лояльности FIFA 2018. Призовой фонд – 80 билетов. Условия акции на [alfabank.ru](http://alfabank.ru).

Услуга «Выезд менеджера» доступна не во всех регионах. Уточняйте список городов предоставления услуги по телефону или на сайте [alfabank.ru](http://alfabank.ru).

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

# Есть основания для осторожного оптимизма?

Март 2017 года в ключевых словах и высказываниях



21 -22%

УГЛЕВОДОРОДЫ

**Максим Орешкин,**  
министр экономического развития  
РФ, выступая на съезде РСПП,  
ТАСС, 16.03.2017

Базовая идея всего плана (повышения темпов экономического роста до 2025 года — прим. ред.) — это то, что главным драйвером ускорения экономического роста в текущей ситуации могут стать только частные рыночные инвестиции.

**Владимир Лисин,**  
председатель совета директоров  
группы НЛМК, о последствиях  
повышения НДС до 22%, 07.02.2017

Неужели мы не понимаем, что трансформатор с 4 процентами НДС превратится в 8–10 и так далее процентов? И прежде всего он будет на ЖКХ, и прежде всего ляжет на население. Неужели это непонятно?

**Надежда Кукеева,**  
анестезиолог-реаниматолог  
Брянского областного  
перинатального центра, на встрече  
с президентом РФ, 08.03.2017

У нас очень много интересных женщин — пациентов. Понимаете, у нас район, из которого не все люди могут выехать. У некоторых даже финансовой возможности нет.

**Дмитрий Медведев,**  
председатель Правительства РФ, на заседании комиссии по вопросам социально-экономического развития СКФО, 10.03.2017

Доля индустрии туризма в мировом валовом внутреннем продукте достигает почти 10%. 10% мирового ВВП — это туризм. Не нефть и не газ, а туризм. Это одна из самых прибыльных отраслей экономики, на неё приходится почти каждое 11-е рабочее место.

**Светлана Чупшева,**  
генеральный директор Агентства стратегических инициатив, на встрече с президентом РФ, 15.03.2017

На рубль вложенных средств в развитие социального предпринимательства в Шанхае получают семь; на доллар там семь долларов. То есть, вовлекая людей в бизнес, предпринимательскую деятельность, обучая их, мы действительно можем серьёзно поднять экономику в регионах и увеличить число малого бизнеса.

**Ольга Голодец,**  
заместитель председателя Правительства РФ, выступая на Социальном форуме, РИА Новости, 14.03.2017

Это уникальное явление вообще в социальной сфере — работающие бедные. У нас нет такой квалификации, которая достойна уровня заработной платы в 7,5 тысяч рублей.

**Кристин Лагард,**  
директор-распорядитель Международного валютного фонда, по итогам встречи министров финансов и глав центробанков стран G20, RT на русском, 19.03.2017

Мы провели встречу в тот момент, когда экономический рост во всем мире набирает темпы и есть признаки того, что мировая экономика достигла поворотной точки, хотя неопределённость сохраняется.

**Сергей Глазьев,**  
советник президента РФ, академик РАН, доктор экономических наук, о девальвации рубля в 2014г., ТК «Царьград», 09.03.2017

По некоторым оценкам, на девальвации рубля валютные спекулянты наварили порядка \$ 15 млрд. И если наш финансовый рынок работает на валютных спекулянтов, то почему отвечают за это добросовестные граждане, которые вложили свои деньги, поверив государству?

**Владимир Мау,**  
ректор РАНХиГС, член президиума экономического совета при президенте РФ в интервью «Интерфаксу», 09.03.2017

Пенсионный возраст было бы правильно повысить просто потому, что это помогает решить проблему сокращения численности населения в трудоспособном возрасте. Повышение до 63 лет для женщин и до 65 лет для мужчин увеличит численность населения в трудоспособном возрасте примерно на 8-9 млн человек.

**Аркадий Дворкович,**  
председатель совета директоров ОАО «РЖД», о подготовке к весенне-летним пассажирским перевозкам, 14.03.2017

В этом году мы ожидаем увеличения пассажиропотока по железным дорогам как дальнего следования (относительно небольшого, 1–2 %), так и в пригороде. В пригороде значительное увеличение перевозок (около 10 %) — это прежде всего Московский регион, в том числе и по туристическим маршрутам.

# САНКЦИИ

145 -34%

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ 27 -27%

# ИЦЦИ

395 -5%

# НАЛОГИ 156 -23%

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 21 января 2016 года по 20 февраля 2017 года.

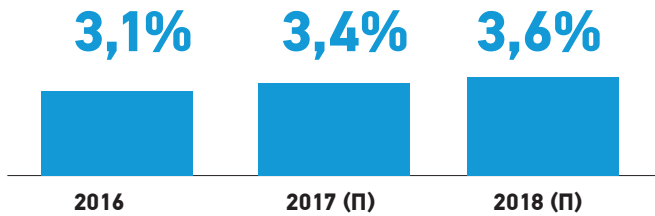
Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. В маленьком кружке другого цвета указывается увеличение / сокращение частоты употребления слова по сравнению с предыдущим месяцем в процентах. ●

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

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

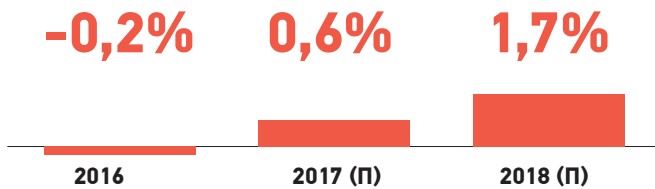
## ПРОГНОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА



Прогноз Международного валютного фонда

### РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА



Прогноз Министерства экономического развития РФ (базовый сценарий)

На XVI Международном Инвестиционном форуме, который прошёл в Сочи в конце февраля, министр экономического развития Максим Орешкин сообщил, что его ведомство готовит к концу марта обновлённый прогноз роста ВВП, который окажется гораздо оптимистичнее. По новым оценкам экспертов министерства, по итогам 2017 года рост российской экономики может составить 2%.

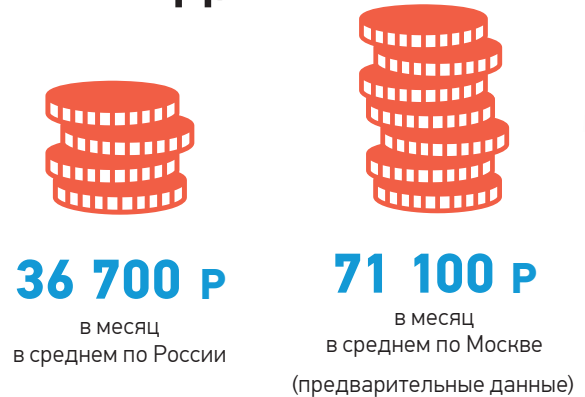
## ОТРАСЛЕВАЯ ДИНАМИКА В 2016 ГОДУ



Основными драйверами роста экономики России в 2016 году были сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых (+2,5%), производство и распределение электроэнергии, газа и воды (+1,5%).

Источник: Министерство экономического развития РФ

## СРЕДНЯЯ НОМИНАЛЬНАЯ НАЧИСЛЕННАЯ ЗАРПЛАТА В 2016 ГОДУ

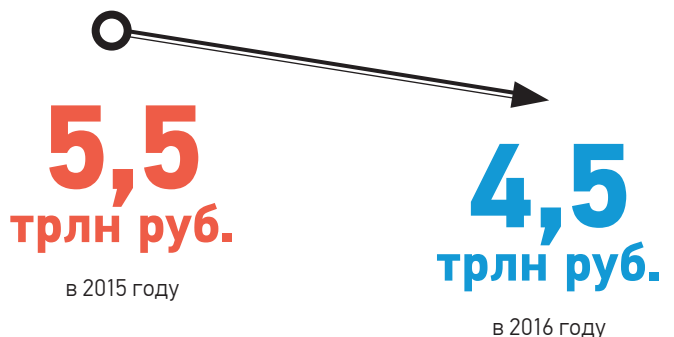


Региональная и отраслевая дифференциация по оплате труда в России традиционно высока. Отрасли — лидеры по оплате труда: топливно-энергетический комплекс, финансовая деятельность. Зарплаты здесь в 2,1 раза превышают среднюю по экономике. Отрасли — аутсайдеры: текстильное и швейное производство, производство обуви, сельское хозяйство. Здесь зарплаты почти в 2 раза ниже среднероссийской.

Источники: Росстат, Мосгорстат

## КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

### СОВОКУПНЫЙ ОБЪЁМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ



Объёмы кредитования малых и средних предприятий в России достигли наименьших показателей за последние семь лет. По данным Банка России, средневзвешенная процентная ставка по рублёвым кредитам, предоставляемым российскими банками субъектам малого и среднего предпринимательства, составляет 14,48% годовых (для кредитов на срок от 1 до 3 лет; по состоянию на октябрь 2016 года).



## ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ РОССИИ

# 10,9

ТРЛН РУБЛЕЙ (13,1% ВВП)

2016 ГОД

# 11,1

ТРЛН РУБЛЕЙ (12,9% ВВП)

2017 ГОД

(данные на начало года)

Совокупный объем государственного долга России демонстрирует незначительные рост в абсолютных цифрах. Однако уровень долговой нагрузки относительно объема национального ВВП у России считается очень низким. Государственный долг США, например, достигает \$19,9 трлн, что составляет примерно 108% ВВП.

Источники: Банк России, USdebtclock.org

## ОБОРОТЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В 2016 ГОДУ

В % К АНАЛОГИЧНОМУ ПЕРИОДУ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА

I КВАРТАЛ

-5,8

II КВАРТАЛ

-5,9

III КВАРТАЛ

-4,5

IV КВАРТАЛ

-4,8

Оборот розничной торговли продолжает демонстрировать нисходящий тренд несмотря на рост номинальных зарплат, который отмечает статистика в 2016 году. Это означает, что население перешло в режим сбережения.

Источник: Росстат

## ДИНАМИКА ВЫЕЗДНОГО И ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В РОССИИ

(НА ОСНОВАНИИ СТАТИСТИКИ ПРОДАЖ ТУРПУТЕВОК ТУРИСТИЧЕСКИМИ КОМПАНИЯМИ, ТЫС. ЧЕЛ.)



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Турпоездки по России	1378	1460	1659	1030	830	872	929	905	969	992	1331
Туры в зарубежные страны	2748	3027	4057	3183	2772	3367	3326	3738	4240	3253	2482

Источник: Росстат

# ЗЕРНО И ЛЮДИ

ТРИГОРИЙ МЯСОЕДОВ. СТРАДНАЯ ПОРА (КОСЦЫ). ФРАГМЕНТ. 1887 Г.

С советских времен в наших головах остался вездесущий лозунг «Хлеб – всему голова!». В школах ученики повторяли всевозможные афоризмы и придуманные пословицы наподобие: «Хлеба к обеду в меру бери, хлеб — драгоценность, его береги!» Наверное, нет другой страны в мире, где бы господствовало такое почти религиозное отношение к хлебу. Было бы не слишком большой ошибкой сказать, что история России – это и история её хлеба.

**Р**усский крестьянин изначально был землепашцем и жил в неразрывном единстве с землёй. Основными культурами, которые он выращивал, являлись зерновые: пшеница, рожь, полба, ячмень, овёс, просо. Из зерна делали муку, из неё пекли хлеб, из крупы варили каши. Овёс был основным кормом для лошадей. Солома также находила своё применение.

Натуральное крестьянское и помещичье хозяйства с XVIII века начинают все шире втягиваться в рынок, первоначально общероссийский, затем уже и мировой. Но что могла предложить на нём аграрная страна, подавляющее число людей которой жило в деревне? Конечно, продукцию сельского хозяйства, в первую очередь. Продукция скотоводства по

условиям того времени (отсутствие развитого транспорта и холодильных установок) экспортироваться в значительном количестве не могла (шли только сало, кожи и щетина). Да и в России не имелось скота в достаточном количестве. Потому важнейшее место в российском экспорте занимала продукция растениеводства — лён, конопля, которых с конца XVIII века по своему значению обошёл хлеб. В Европе стремительно росло городское население, и спрос на зерно превышал предложение.

В самой России в это время происходили важные перемены: помещики начали ориентироваться на внешние рынки, на которые поставляли хлеб. Особенно это касалась чернозёмной полосы, которая в то время стремительно осваивалась. Недаром здесь они почти поголовно вводили барщину — обязанность крепостных крестьян работать на своих владельцев, которая давала им возможность выращивать товарное зерно в больших количествах. Таким образом, увеличение сбыта зерна за рубежом означало для крестьян усиление эксплуатации.

Основным покупателем русского хлеба была Англия, где протекала промышленная революция, и резко увеличилось городское население. Кроме того, эта страна располагала необходимым флотом для вывоза пшеницы из России. В начале 90-х годов XVIII столетия последняя продавала хлеба на 2,9 миллиона рублей ежегодно.

Когда по требованию Наполеона Россия подключилась к Континентальной блокаде и прервала торговлю с Англией, это вызвало финансовый кризис в стране и широчайшее недовольство помещиков и купцов. По её окончании вывоз хлеба в 1813-1817 годах вырос в пять раз. К середине XIX века английский импорт из России превосходил экспорт в три раза. Историки пишут: «В конце 40-х и в начале 50-х годов XIX века доля зерна в российском экспорте увеличивается почти вдвое». При этом, ввиду сохранения крепостничества, на самих производителях хлеба — то есть крестьянах, эти показатели никак не отражались, уровень



**МАКСИМ  
АРТЕМЬЕВ**

историк, журналист



бедности и эксплуатации был таков, что численность населения в крепостной деревне практически перестала расти.

Поэтому подлинного расцвета хлебная торговля достигла на рубеже XIX-XX веков, после крестьянской реформы 1861 года, когда было отменено крепостное право. Ежегодно перед Первой мировой войной из империи вывозили 11 миллионов тонн. Удельный вес России в мировой торговле зерном доходил до 35-38%, и она по экспорту хлеба опережала все другие страны.

Однако российское сельское хозяйство на рубеже веков переживало острый кризис перенаселения. И дело даже было не в нехватке земли (плотность населения была куда меньше, чем в Европе), а в нерациональном её использовании. Реформа не решила вопрос о собственности, которая оставалась либо в коллективном владении общины, либо у помещика. Соответственно, не возникало фигуры независимого мелкого производителя. Регулярно случались недороды, приводившие к голоду.

Правительство пыталось решать проблему с помощью переселения в Сибирь, на неосвоенные земли. Однако большие расстояния и железнодорожные тарифы делали невыгодным экспорт сибирского хлеба. Сам Столыпин говорил: «На сибирский, да и вообще на русский хлеб цену назначают не Омск, не Елец, не Одесса, а прежде всего Лондон». В этом выражалась зависимость русского сельского хозяйства от конъюнктуры на мировом рынке.

Известные слова «не доедим, но вывезем», приписываемые министру финансов И. Вышнеградскому, отражали, в известной мере, реальную ситуацию. Собственное потребление и производство хлеба на душу населения было ощутимо меньше, чем в развитых странах. Это приводило

к парадоксальной ситуации: слабость внутреннего рынка побуждала производителей ориентироваться на внешний, а это в ещё большей степени приводило к пренебрежению нуждами населения.

При этом в первые годы XX века Россия сдавала свои позиции на мировом рынке под напором конкурентов, в первую очередь, США, Канады и Аргентины, которые поставляли более качественное зерно. С 33,1% мирового вывоза пшеницы, 86,3% мирового экспорта ржи, 63% мирового вывоза овса в 70-80-е годы, к 1914 Россия опустилась до 24,7% мирового вывоза пшеницы, 37,1% ржи, 42,3% овса. За это время Россия проиграла английский рынок пшеницы Соединённым Штатам, ржаной рынок Германии — местным производителям. Даже из Финляндии русское зерно было вытеснено. Основной причиной было низкое его качество, нестабильность поставок (из-за слабой агрономии урожая резко колебались), неразвитость транспортной инфраструктуры. Важно отметить малый процент муки в экспорте — всего 2-3%, что говорит об отстававшей переработке.

Иными словами, дореволюционная Россия была, конечно, не голодающей страной, она обеспечивала сама себя продуктами питания, но её значительный зерновой экспорт был следствием не высокой культуры земледелия, а экстенсивного развития, а самообеспечение не достигало до тогдашних европейских стандартов потребления хлеба и фуража.

Революция 1917 года, чьей формальной причиной послужили перебои с хлебными поставками в Петроград (снова роковая роль главного продукта питания россия!), прервала «классическое» капиталистическое развитие России, оборвала попытку «стольпинской» реформы, и мы не знаем, к чему она привела бы. С 1917 по 1929 гг. русское крестьянство пережило несколько резких поворотов в политике государства.

После Февральской революции начался «чёрный передел» — самозахват помещичьих земель крестьянами, который был узаконен в ноябре 17-го Декретом о земле. В 1918 году наступила эпоха комбедов и продразвёрстки — обязательных поставок зерна, в первую очередь, крестьянами. В 1921 произошёл переход к НЭПу, суть которого в деревне заключалась в замене продразвёрстки продналогом (в два раза меньше) и правом бесплатной реализации урожая после его уплаты.

Реализация мечты крестьян о помещичьей земле не привела их к счастью. Их наделы увеличились примерно на 15%. Большевики до 1929 года проводили курс на ограничение создания крупных товарных хозяйств, делая ставку, скорее, на бедняка. Использование наёмного труда всячески затруднялось, землю покупать было нельзя, аренда её также обставлялась всяческими препятствиями. Это привело к стагнации производства. Урожай зерновых после провала времён Гражданской войны вырос до прежних показателей, но более не увеличивался. Экспорт зерна падал в худшие годы до 0,6 миллионов тонн. Кризисы снабжения хлебом городов случались почти ежегодно. А в 1921-1922 Поволжье охватил настоящий голод, тогда ещё не скрываемый.

Однако государство не могло пользоваться рыночными методами регулирования. Оно завышало цены на промышленные товары («ножницы цен»), но крестьяне отказывались по ним покупать и, соответственно, продавать задёшево

хлеб. Решение 1929 года заключалось в использовании административных рычагов. С началом коллективизации государство фактически установило свою монополию на хлеб. Отныне оно могло им распоряжаться по своему произволу — снабжать армию, продавать за границу и т.д., изымая его из деревни фактически бесплатно.

Первым следствием такой политики (наряду с раскулачиванием — ликвидацией класса относительно крупных сельских производителей) стал голод в чернозёмных районах СССР в 1932-33 гг., унесший несколько миллионов жизней. Больше всех пострадала хлебная житница страны (Украина, Кубань, Нижнее Поволжье), потому что на неё были наложены наивысшие подати, которые она «не потянула», что и привело к вымиранию населения.

Урожайность падала, и поддерживать сбор зерна на прежнем уровне удавалось только за счёт расширения запашки. В этом и заключалось «партийное руководство сельским хозяйством», столь удивлявшее поначалу, когда райкомы и обкомы учили крестьян, где и что сеять. Без подобного контроля сохранить снабжение населения городов хлебом не получилось бы.

Экспорт хлеба при Сталине уже не являлся такой важной статьёй дохода, как в царские времена. В начале тридцатых годов он колебался от 5 до 1,8 миллионов тонн. Основные валютные поступления шли от драгметаллов. То, что хлеб продолжали вывозить, несмотря на голод, не было его главной причиной. Она заключалась именно в том, что крестьяне были отрезаны от зерна, которое у них отбиралось тотально. Неслучайно именно в эти годы главной едой, «вторым хлебом» населения деревни становится картофель, который было можно выращивать на приусадебных участках. А сам хлеб крестьяне, если была такая возможность, ездили покупать в город.

К 1953 году, когда умер Сталин, советская деревня находилась в глубочайшей депрессии. Крестьяне несли фактически тройную нагрузку: работали «за палочки» в колхозе, выплачивали денежные и натуральные налоги, плюс в обязательном порядке подписывались на займы. Добавим к этому отсутствие серьёзных капиталовложений в село и продолжение политики «ножницы цен», а также последствия войны — инфраструктурные и демографические. Голод 1946 года на этом фоне был неувидителен. Экспорт зерна сократился к 1947 году до минимума — 0,6 миллионов тонн, хотя к 1952 году возрос до 4,5 миллионов тонн. Можно сказать, что все основные проблемы советского сельского хозяйства были порождены в период 1928-1953 гг., когда оно было «убито» хищнической эксплуатацией и выжиманием из него всех соков.

Одной из главных проблем «осиротевшего» советского руководства стало именно возрождение сельского хозяйства, чему был посвящён сентябрьский пленум 53-го года, на котором, кстати, избрали Первым секретарём ЦК КПСС Никиту Хрущёва. Там было признано, что «зерновая проблема», о решении которой было объявлено годом ранее на XIX съезде, вовсе не решена. Маленков как предсовмина инициировал повышение закупочных цен на сельхозпродукцию при одновременном снижении налогов с колхозников. В итоге впервые после коллективизации колхозы перестали быть убыточными, а в рабочих столовых хлеб стали давать бесплатно.

## КОЛХОЗНИКИ И ЕДИНОЛИЧНИКИ!



Однако эта линия продолжена не была. Следующий пленум в феврале 54-го года принял с подачи Хрущёва решение о распашке целинных земель Казахстана. Он думал таким образом быстро решить пресловутую зерновую проблему, а план Маленкова казался долгим и не сулившим немедленной отдачи. Так СССР утратил шанс пойти тем путём, которым пошли китайские руководители во главе с Дэн Сяопином после смерти Мао Цзэдуна. Ставка опять была сделана на административный ресурс и экстенсивный путь развития. Основные средства (а их было не так много) были брошены на земли Востока.

В результате после первых лет приличных урожаев целина с начала 60-х годов подвергалась воздействию эрозии и уже не могла приносить весомой отдачи, тогда как сельское хозяйство Центра России деградировало быстрыми темпами. Городское же население росло стремительно, и его потребности возрастали. Столкновение этих двух взаимоисключающих трендов привело к тому, что в 1963-м, через два года после объявления Хрущёвым о построении коммунизма через 20 лет, в СССР разразился хлебный кризис. По всей стране стояли длинные очереди за хлебом, а муки было не купить вовсе.

Пришлось идти на унижительные меры — экстренно покупать более 10 миллионов тонн зерна за границей (в основном, в США) и резко сворачивать его поставки в соцстраны. Абсурдная ситуация продолжалась несколько лет: СССР импортировал хлеб и одновременно по инерции его экспортировал в страны СЭВ. Нерешённость зерновой проблемы послужила одной из причин отставки Хрущёва в 1964-м.

Но, несмотря на кадровые пертурбации, сельское хозяйство СССР плотно село на иглу импорта зерна, который доходил почти до 27 миллионов тонн в 1984 году. Ярким показателем перманентного кризиса в аграрной сфере стало прекращение публикации в открытой печати статистических данных об урожае зерновых. Эти цифры отныне считались государственной тайной.

Неважно, какое зерно импортировал СССР, фуражное или нет, хотя, вопреки бытующим слухам, закупалось в первую очередь именно продовольственное. Главное, что страна не могла создать мало-мальски эффективное сельское хозяйство и выживала за счёт продажи углеводородов. При имеющихся чернозёмах подобный импорт дискредитировал советскую экономическую модель. Хоть Л.И. Брежнев и писал: «И сегодня на мой рабочий стол в Кремле регулярно ложатся сводки о ходе весеннего сева, о состоянии всходов, о темпах уборки. По давней привычке сам звоню в разные зоны страны и, когда слышу товарищей с Кубани, из Приднестровья, Молдавии, Поволжья, Сибири, то уже по голосам чувствую, каков у них хлеб», ничего не помогало.

Горбачёвские, а затем ельцинско-гайдаровские реформы окончательно добились села. Опять-таки выбор в момент перестройки был сделан не в пользу разумных реформ и постепенного наращивания сельхозпроизводства, а в пользу безудержного импорта продовольствия и отмены дотаций аграриям. Разумеется, подобный курс мог привести только к колоссальному падению урожая зерновых в девяностые годы.

Хлебное возрождение России началось уже в XXI веке, когда наша страна вошла в число крупнейших мировых поставщиков зерна. Прорывным стал 2001/2002 сельско-

хозяйственный год, когда удалось экспортировать более семи миллионов тонн зерна. К 2014 он поднялся до тридцати миллионов тонн, а в 2016 — до 31 миллиона. Главные покупатели — арабские и мусульманские страны с быстрорастущим населением.

Важно отметить, что помимо пшеницы (примерно 70% поставок) и ячменя, важную роль стала играть и зерновая кукуруза (до пяти миллионов тонн). Предсовмина СССР и персек ЦК партии Хрущёв, а спустя много лет — тульский

**Хлебное возрождение России началось уже в XXI веке, когда наша страна вошла в число крупнейших мировых поставщиков зерна. Прорывным стал 2001/2002 сельскохозяйственный год, когда удалось экспортировать более 7 миллионов тонн зерна. К 2014 он поднялся до 30 миллионов тонн, а в 2016 — до 31 миллиона. Главные покупатели — арабские и мусульманские страны с быстрорастущим населением.**

губернатор Стародубцев, насаждавшие «царицу полей», просто обогнали своё время и слишком переусердствовали, сажая её там, где она не растёт. А в целом Россия оказалась вполне благоприятной для этой культуры.

Причина зернового «реабилитанса», о котором ещё лет двадцать и не смели мечтать, заключается в нескольких факторах. Во-первых, резкое падение численности скота, на корм которому шла значительная доля зерна в СССР (до 70%). Во-вторых, неоднократная девальвация рубля, делающая российский хлеб в высшей степени конкурентоспособным на мировом рынке. В-третьих, рост потребления хлеба в странах Третьего мира, формирующий благоприятную конъюнктуру. В-четвёртых, резкое повышение цен на углеводороды и связанный с этим «нефтяной бум», который создал свободные капиталы. Их стало возможным вкладывать в развитие торговли зерном — строительство терминалов, покупку семян, гербицидов, удобрений, новейшей сельскохозяйственной техники.

В обозримой перспективе Россия не просто должна сохранить свои лидерские позиции в мире по экспорту зерна, но и имеет все данные для получения ещё больших урожаев — за счёт интенсификации производства, ибо на данный момент её сельское хозяйство ещё сильно отстаёт от мировых стандартов в плане технологии. Также важна экономическая мотивация — пока основную выгоду ощущают хозяйства Юга России, расположенные рядом с портами, а такие районы, как Сибирь, например, из-за высоких тарифов на перевозку по-прежнему не охвачены хлебным бумом в равной мере. И ситуация напоминает ту, что была при Столыпине. Важно не повторить ошибок столетней давности.

БЖ

# ТРУДНЫЙ ХЛЕБ

В 2016 году Россия собрала рекордный урожай зерновых культур за последние 40 лет — более 120 млн тонн. Однако рекордных темпов роста экспортных поставок в этом сезоне не случилось.

**Р**оссийские отрасли сельского хозяйства, где экспорт был бы основным драйвером развития, немногочисленны, одна из них — зерновая.

Но динамика экспорта зерновых в этом сезоне не радует. Согласно данным, озвученным президентом Российского зернового союза Аркадием Злочевским в феврале, в начале сезона планировалось во что бы то ни стало «вытолкнуть» из страны 41 млн тонн зерновых, из них — около 30 млн тонн пшеницы. Это позволило бы избежать сильного давления на рынок избыточных объёмов зерна. Однако уже сейчас понятно, что эти планы вряд ли удастся осуществить.

Динамика вывоза в этом сезоне, по состоянию на февраль, отставала от прошлогодних показателей: с начала сезона (с 1 июля 2016 года) было вывезено 23 млн 767 тыс. тонн зерна, на 1,4% меньше, чем за тот же период прошлого сельхозгода.

В РЗС называют главной причиной торможения процессов вывоза зерновых укрепление рубля, которое сильно бьёт по экономике экспортных операций. В ноябре-декабре рубль укреплялся: в декабре темпы экспорта зерновых по отношению к декабрю 2015-го падали более чем на 20%.

Кроме того, на снижение темпов экспорта влияют завышенные ожидания сельхозпроизводителей по цене, утверждают в «Международной зерновой компании»: рынок не готов столько платить. У России немало конкурентов на мировом рынке. «В мире в этом сезоне высокий уровень производства зерновых, — отмечает Евгений Зайцев, эксперт по зерновому рынку Института конъюнктуры аграрного рынка, — поэтому излишки с российского рынка тяжело снимаются до сих пор».

## ДЕФИЦИТА ХЛЕБА НЕ БУДЕТ

Внутренние цены на зерновые в начале года росли, говорит Евгений Зайцев из ИКАР, но после нового года начался тренд на снижение. Это объясняется недостаточно активным экспортом на фоне того, что основные покупатели зерна — мукомолы и животноводы — за первую половину сезона (с июля по конец декабря) сформировали необходимые им запасы и начали работать дальше на снижение цены, а стагнирующий рынок не смог им сопротивляться.

«Нет движения по зерну — ни по продовольственной пшенице, ни по фуражу, похожая ситуация с подсолнечником и кукурузой, более-менее активный спрос на рапс», — комментирует Фёдор Романовский, гендиректор ООО «ПХ «Лазаревское» (Тульская область).

По данным РЗС, пшеница третьего класса идёт на рынке по 10 300 руб. за тонну, 8700-9 200 — четвёртый класс (в зависимости от качества), 7,5 тыс. — фуражное зерно. При этом средняя себестоимость пшеницы прошлого урожая от 7 до 7,5 тыс. руб. на тонну. Понятно, что рентабельность производителей снизилась. В прошлом году себестоимость была 6-6,8 тыс. на тонну, а цены выше.

Аграриев не может поддержать и внутреннее потребление: в последние годы животноводство хорошо растёт за счёт импортозамещения, отмечает Евгений Зайцев из ИКАР, но этого недостаточно. «Многие птицеводы сами выращивают зерно, а свиноводы даже продают много своего зерна на рынок», — отмечает Фёдор Романовский.

На снижение внутренних цен влияют также проблемы с качеством зерна сезона 2006-2017 — это касается и пшеницы, и кукурузы, и ячменя. «У нас впервые за всю историю такое низкое качество зерна, — говорит Романовский. — Непогода сделала своё дело». Дождливая погода способствовала росту растений, причём не только культур, но и сорняков, и обеспечила высокий урожай, но в то же время привела к тому, что качество работ во время уборочной кампании снижалось. Сильно сократилась доля пшеницы третьего класса (используется в хлебопечении для производства самых распространённых сортов хлеба в России; это сильная пшеница, не нуждающаяся в улучшении с помощью примесей), и в то же время увеличилась доля четвёртого класса (нуждается в улучшении более сильными сортами) и фуражной пшеницы.

В феврале даже заговорили о том, что в России по итогам сезона (июль 2016 — июнь 2017 года) может возникнуть дефицит качественного зерна для выпуска хлеба, это при рекордном-то урожае в 73,3 млн тонн. В материалах Совета Федерации к совещанию о прогнозном балансе ресурсов и использования зерна в стране отмечалось, что 5 лет назад 50% урожая приходилось на пшеницу третьего класса, а в



этом году 24,5%, при этом значимая часть этой пшеницы уходит на экспорт. В документе утверждалось, что это показатель отсутствия в стране механизмов, стимулирующих аграриев выращивать высококачественное зерно.

Представитель Минсельхоза России не согласился с тем, что в стране дефицит качественного зерна, уточнив, что, скорее, имеют место рыночные перекосы, когда качественное зерно сконцентрировано в Сибири, за Уралом и в Предуралье. Однако в целом регионы не подтверждают наличие дефицита. Перевозки зерна в европейскую часть, где концентрируются основные потребители качественной пшеницы, создают давление на цены. Аркадий Злочевский привел пример: в европейской части России пшеница третьего класса стоит 10 300 за тонну, доставка из Сибири обходится в 2,3-2,5 тыс., но пшеницу по 8,3 тыс. там купить невозможно.

Директор аналитической компании «Совэкон» Андрей Сизов позднее прокомментировал ситуацию: в 2012 году было произведено лишь 38 млн тонн пшеницы, так что сравнения не совсем корректны. По его данным, производство пшеницы 3-го класса составило в 2012-м около 19 млн тонн, а в 2016-м — около 18. «Нет и быть не может дефицита ни пшеницы, ни муки», — заключил Сизов, добавив, что цены на хлеб в первом полугодии 2017-го будут близки или ниже уровня инфляции.

## СЮРПРИЗ ОТ СОСЕДА

По прогнозу Российского зернового союза, в сезоне 2016-2017 экспорт составит 36,5-37 млн тонн (в прошлом сезоне было вывезено 34,5 млн тонн) — об этом говорят текущие темпы поставок, маржинальность экспортных операций и макроэкономическая ситуация.

«Темпы экспорта недостаточны для того, чтобы снизить переходящие запасы», — говорит представитель «Международной зерновой компании». По данным компании, объём экспорта на текущий момент в среднем ниже уровня прошлого года на 1,8%.

Аналитики ожидают, что «застой» на рынке приведёт к рекордным переходящим запасам зерна на конец сле-

дующего сезона. Есть угроза резкого снижения внутренних цен. Такое уже случилось: в 2009 году цены упали с 9,5 до 3 тысяч рублей за тонну пшеницы, что привело к недосеву и недостаточному финансированию посевной кампании.

Непростая ситуация на рынке, грозящая затовариванием, усугубилась, когда Турция, один из основных зерновых партнёров России, преподнесла сюрприз: по информации, не подтверждённой официально на момент подготовки материала турецкими властями, с 15 марта введена 130%-я пошлина на ввоз российской пшеницы, кукурузы, подсолнечного шрота. А это означает полную остановку поставок, по крайней мере, на какое-то время. Информацию об этом получили из неофициальных источников Институт конъюнктуры аграрных рынков и Национальная ассоциация экспортёров сельскохозяйственной продукции. Российский Минсельхоз моментально сделал ответный удар, заявив, что Турция на российском зерне, с грубыми нарушениями правил ВТО, выстроила мощнейшую, субсидируемую со стороны государства мукомольную отрасль и стала важнейшим игроком на мировом рынке муки. А Россия возит за рубеж зерно, а не продукцию высокого передела.

Демарш Турции может быть связан с тем, что Россия запретила ввоз овощей из этой страны, считают эксперты. Рынок зерна не ограничивается одной Турцией, оперативно заявил пресс-секретарь президента РФ Дмитрий Песков.

Спрос на российское зерно в мире есть. Традиционные покупатели — Египет, Саудовская Аравия, Иран, но в последнее время, как говорят в Международной зерновой компании, Россия значительно нарастила объёмы поставок в Бангладеш, Марокко, Вьетнам, Ливан. Есть ещё Тунис и Ирак, которым тоже интересно российское зерно. Да что говорить, нашу пшеницу покупает более сотни стран.

Россия, разумеется, найдет, куда направить освободившиеся потоки, но в данный момент «ссора» с соседом очень уж некстати. Хотя, возможно, у нее могли бы быть положительные последствия: если бы мы начали развивать во что бы то ни стало свою переработку зерна и мукомольную отрасль — хоть и «назло соседу».

БЖ

# АПК И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В 2019 году 30% предприятий АПК будут использовать технологии интернета вещей — планируют авторы «дорожной карты» по внедрению интернета вещей в агропромышленном комплексе. Карта разработана по поручению зампреда правительства РФ Аркадия Дворковича в соответствии с указом президента РФ «О мерах по реализации государственной научно-технической политики в интересах развития сельского хозяйства». Технологии интернета вещей должны помочь аграриям повысить производительность труда и перейти от традиционных методов к точному, интеллектуальному земледелию. В рамках пилотных проектов будут внедрены механизмы оперативного получения данных для систем мониторинга и прогнозирования, в том числе с использованием беспилотных авиационных систем и беспилотных летательных аппаратов; космический мониторинг земель сельскохозяйственного назначения, системы идентификации животных. В качестве примеров применения высоких технологий в сфере АПК аграрии называют GPS- и ГЛОНАСС-трекинг техники, съёмки с БПЛА, позволяющие контролировать внесение удобрений и другие процессы; реальную пользу сельхозбизнесу может принести анализ космических снимков. Государство будет стимулировать аграриев применять новые технологии: планируется разработать правовой акт, предусматривающий снижение ставки налога для предприятий АПК за счёт расходов на внедрение технологий интернета вещей.

Инновации в сельском хозяйстве — направление, которое будет активно развиваться в ближайшие годы под давлением фактора импортозамещения и повышения эффективности производственных процессов, говорит Гульнара Биккулова, заместитель генерального директора, директор по развитию РВК. Растёт интерес российских инвесторов к агробизнесу, что обусловлено ростом сельского хозяйства в нашей стране (в 2015 году, по официальной статистике, он составил 18%). В мире инвестиции в сельское хозяйство входят в топ инве-



стиционных приоритетов, поскольку потребность в здоровой и доступной пище является базовой для большинства стран мира, и она пока не удовлетворена.

По мнению Татьяны Саниной, генерального директора инновационного центра «Бирюч-НТ» (R&D центра ГК «ЭФКО»), инновации с наибольшим потенциалом для российского рынка АПК сосредоточены в таких областях, как биотехнологии для растениеводства, переработки сырья и отходов, геномный анализ и геномная селекция для растениеводства и животноводства. «Уровень восприимчивости, готовности внедрять инновации в российском аграрном секторе пока достаточно низкий, — говорит она. — Это видно хотя бы потому, что в этом году «ЭФКО» оказалась единственным индустриальным партнёром в треке AgroBioTech&Food акселератора технологических проектов GenerationS (проводит Российской венчурной компанией с 2013 года), а это крупнейшая площадка для поиска инновационных проектов в агробитехе. Российский бизнес, особенно АПК, достаточно закрытая среда. Немногие компании готовы вкладывать деньги в инновационные проекты, без гарантии 100%-й отдачи и быстрого ощутимого экономического эффекта, а такой гарантии в инновационных проектах нет никогда». При этом, добавляет Санина, потребность России в модернизации сельскохозяйственного производства путём внедрения передовых технологий огромна.

В сфере перспективных биотехнологий для растениеводства подвизается стартап — победитель AgroBioTech&Food, краснодарская компания «Мануфактура зелёных технологий», создающая органические биопрепараты для защиты растений на основе новых штаммов бактерий — альтернативу пестицидам. Разработчики получили 500 тысяч рублей на развитие технологии и грант Фонда содействия инновациям в размере 2 млн руб. по программе «Старт». Кроме того, призы получили стартапы, разработавшие смеситель-инкрустатор, позволяющий снизить повреждение семян во время их обработки средствами защиты от вредных для растений бактерий и вирусов, а также ДНК тест-системы для пищевой промышленности: эта технология определяет микробиологические загрязнения и позволяет оперативно проверить пищевые продукты на содержание патогенных микроорганизмов через ДНК-анализ.

БЖ



# КОНКУРЕНЦИЯ

## КАК НАЦПРОЕКТ

В СЕНТЯБРЕ 2016 ГОДА НА ЗАСЕДАНИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА РОССИИ ПРЕДСТАВИЛА ОЧЕРЕДНОЙ ДОКЛАД О СОСТОЯНИИ КОНКУРЕНЦИИ

**М**ы выявили ряд ключевых проблем, создающих препятствия для развития экономических отношений, барьеры для увеличения числа хозяйствующих субъектов, ограничивающие рост цен и повышение качества.

По итогам доклада председатель Правительства РФ дал поручение 10 министерствам по согласованию с ФАС России и Минэкономразвития в срок до 1 марта 2017 года утвердить планы развития конкуренции («дорожные карты») на 2017–2018 гг. в соответствующих отраслях.

На данный момент разработаны уже два таких документа в сфере здравоохранения и финансовых рынков. Они уже прошли детальное обсуждение с Минздравом и Центральным Банком соответственно.

Кроме того, ФАС России в качестве решения существующих проблем предложила разработать документ — Национальный план развития конкуренции, который планируется представить на утверждение Президенту Российской Федерации. Несмотря на то, что законодательная реформа антимонопольного законодательства в основном реализована — были приняты Закон о защите конкуренции в 2006 году и четыре пакета поправок к нему, в существующих экономических условиях возникает необходимость разработки единого программного документа, содержащего целостные системные поручения, направленные на активное содействие развитию конкуренции.

Эта идея получила одобрение председателя Правительства РФ.

Текст и структуру этого документа мы подготовили. Сейчас он проходит всестороннее обсуждение в Правительстве РФ. Структура предусматривает идеологическую, тактическую и практическую часть.

По нашему мнению, идеология заключается в определении основных целей, принципов и задач. В Национальном плане развития конкуренции мы заложили ориентиры, оптимальные для работы не только органов власти, а всего общества.

Стоит отметить, что государственная политика всегда должна быть ориентирована на потребителей. На тех, кто непосредственно получает те или иные результаты

экономической деятельности. И первой целью, которую мы определили в документе, стало повышение удовлетворенности потребителей за счёт расширения ассортимента товаров и услуг, повышения их качества и снижения цен.

Следующее направление — искоренение дискриминации. Национальный план развития конкуренции предусматривает, что для малого и среднего бизнеса должен быть равный доступ к товарам и услугам субъектов естественных монополий и государственных заказчиков. Эта мера позволит оказать поддержку предпринимательскому сообществу в текущих экономических условиях.

Ещё один основополагающий принцип государственной политики по развитию конкуренции — остановить государственно-монополистические тенденции в экономике России. Антимонопольная служба многократно, в том числе и публично, заявляла об опасности этого проявления.

Однако если документ будет ограничиваться идеологической частью, только принципами и целями, то он не решит существующих проблем. В связи с этим в документе мы подробно и четко изложили тактическую и практическую часть.

Тактическая часть заключается в сроках реализации Национального плана развития конкуренции. По нашему мнению, предложенные меры следует реализовать в течение 2017–2019 гг. Потому что это близкое и обозримое будущее: если не начать делать сейчас, то через два года точно ничего не будет сделано. Если установить долгосрочную перспективу в пять–десять лет, то и тогда мероприятия будут, скорее всего, выполняться в последние два года.

В практической составляющей мы указали конкретные действия и меры. Для их реализации нам совместно с Правительством, министерствами и ведомствами следует создать определённый законодательный каркас.

Предложенные нами конкретные мероприятия предусматривают настоящую «встряску» для многих отраслей экономики. После утверждения документа будут проведены структурные реформы, которые сформируют благоприятные условия для развития конкуренции.

Подводя итог вышесказанному, хочу отметить, что Национальный план развития конкуренции представляет собой масштабную программу, серьёзную перестройку всей экономики. Каждое действие по отдельности не приведёт к необходимому результату.



**ИГОРЬ АРТЕМЬЕВ**

руководитель  
ФАС России



# ИЗ ИТАЛИИ С ЛЮБОВЬЮ

Итальянская мебель на протяжении столетий считается образцом качества и изысканного вкуса. В России она доступна далеко не каждому потребителю. Мебельное производство в Италии — это семейный бизнес, который довольно консервативен и редко делится своими секретами. Однако и тут есть свои исключения. Потомственный мебельщик Массимо Маркини совместно с российскими партнерами начинает в городе Семилуки Воронежской области выпуск мебельных фасадов бренда Fabriche. Сеньор Маркини с удовольствием ответил на все вопросы нашего журналиста.

— На чем базируется ваша уверенность в успехе итальяно-российского проекта, который вы намерены запустить в ближайшее время? Насколько прогнозируемым проектом является выпуск итальянской мебели в России?

— Я считаю, что наша фабрика — первая в России подобного типа. Суть нашего проекта: не просто представить на рынок конкретный товар — мебельные фасады, а комплексную услугу: готовые предложения по дизайну. Мебельщику останется только придумать конфигурацию изделия, а все остальное предложит Fabriche. Мы предоставим потребителям абсолютно новый продукт. Это более дорогой сегмент, чем массовая продукция, представленная сейчас на российском

рынке. Из экологически чистого и доступного материала мы будем создавать высококачественные изделия итальянского дизайна, практически не отличимые на вид от изготовленных из натуральной древесины. Надо признать, что итальянская мебель из натурального дерева в России стоит довольно дорого и доступна далеко не всем потребителям. Мы же хотим позволить местным производителям изготовить мебель итальянского дизайна и качества, но по российской цене. Сегмент, в котором мы работаем, я бы охарактеризовал как средний плюс. С точки зрения качества мы кардинально отличаемся от эконом-сегмента, а с позиции дизайна являемся уже практически премиумом.

— Как вы считаете, есть ли у российского мебельного рынка особая специфика? Все ли решения, которые пользуются популярностью в Европе, способны прижиться здесь?

— Определенная специфика, конечно, есть, но не настолько сильная, чтобы опасаться, что наши идеи здесь не будут востребованы. В Италии потребитель больше склонен выбирать натуральную древесину и классические формы фасадов. В России достаточно ощутимы предпочтения в модерне, хотя потребитель старше 40 лет уже в основном предпочитает классический стиль. Здесь любят цвета в основном теплого спектра, может быть, потому что в России большую часть года холодно. Поэтому марка Fabrice представит сразу четыре коллекции. В их числе будут: модерн с достаточно сдержанными и лаконичными формами; классика и барокко с более сложным дизайном и конструкциями с применением технологии патинирования; кантри со своими оригинальными решениями, а также хай-тек — искрящиеся, глянцевые материалы из пластика и акрила. Вместе с нашими российскими партнерами мы бывали на выставках в Милане, Кельне и Москве. Поэтому я с уверенностью могу сказать, что миланские тенденции уже завоевывают и российский рынок. Итальянский дизайн успешно адаптируется под российские потребности. Благодаря богатым традициям семейных династий мебельщиков, любви к своему делу и к тем, для кого мы это делаем, итальянская мебель завоевала во всем мире репутацию сделанной на совесть и в то же время имеющей свою индивидуальность и характер. А в последние годы итальянское мебельное производство, сохранив традиции качества, освоило все достижения современной науки и техники.

— Кому принадлежит идея российско-итальянского предприятия по производству фасадов: вам или вашим российским партнерам?

— Я давно работаю в России и люблю эту страну с первого приезда сюда. Меня многое с ней связывает, это обстоятельство как делового, так и личного плана. Поэтому ничего особо сложного в работе здесь я не вижу. А идея фабрики фасадов возникла сама собой, в процессе общения, когда мы увидели возможности наших партнеров из Воронежа. Это и удобная логистика, и наличие перспективной площадки для производства. Наши российские партнеры — мебельная фабрика «Кедр» — давно работают именно в этом направлении, у них за плечами большой опыт. Мы надеемся на их дилерскую сеть при продвижении марки Fabrice на российский рынок.

— Не возникало мыслей о том, чтобы открыть фабрику позже? Ведь сейчас мебельная промышленность в стране переживает не лучшие времена. Объемы производства упали, производители жалуются на трудности со сбытом.

— В основном это касается крупных фабрик, занимающихся полным циклом производства мебели. Мы же своим покупателем видим небольшие фабрики, мастерские или даже частные лица, занимающиеся изготовлением мебели. Доля таких производителей в Европе достаточно велика, и в последнее время в России наблюдается та же тенденция. Потребителю сейчас нужно штучное изделие, изготовленное специально для него, с индивидуальным дизайном, и в то же время высокого качества. И такой товар мы намерены ему предоставить. Мы с оптимизмом смотрим в будущее. Да, рынок сейчас переживает нелегкие времена. Но это не навсегда. У нас есть основания полагать, что уже в этом году он стабилизируется, а в 2018-м спрос начнет расти.

— Расскажите немного подробнее о самом производстве, которое вот-вот будет введено в строй. В чем заключается его новизна для российской мебельной отрасли?

— Технология изготовления фасадов довольно сложна. На фабрике все процессы будут происходить в автоматическом режиме. Автоматизированная линия требует высококвалифицированных кадров, которые в совершенстве знают работу станков с ЧПУ. Кроме того, мы намерены перенести на российскую землю нашу систему планирования производства. Всю последовательность действий в процессе изготовления фасадов на заводе под Воронежем будут задавать наши конструктор и технолог. Все фасады получают индивидуальный штрих-код, который сохраняется, проходя через всю технологическую цепочку. Каждый работник на мониторе видит, какую операцию нужно выполнить именно с этим фасадом, все его характеристики, вплоть до указания клиента, которому он будет поставлен.

## Главная особенность работы с нами, я считаю, — это возможность индивидуальных заказов.

— А какие условия вы готовы предложить дилерам? Что нужно знать партнерам о вашей системе контроля качества, работе с претензиями и подобных моментах, важных для налаживания эффективного сотрудничества?

— Я расскажу, как это все организовано на нашем итальянском предприятии. Контроль качества начинается с сырья. Это входной контроль влажности древесной плиты, вязкости клея, оттенка пленки и множества других параметров. Обязанности по его осуществлению распределены между рабочими и менеджерами по качеству. Менеджеры работают на ключевых точках, где нужно контролировать внешний вид, упаковку, сложные технологические процессы. Остальные операции контролирует сам работник. Мы даем гарантию на все изделия в течение двух лет. Сразу после запуска производства, который намечен на апрель-май, наши дилеры получают образцы продукции. Главная особенность работы с нами, я считаю, — это возможность индивидуальных заказов. Если нашему партнеру нужно изменить размер фасада — пожалуйста, мы можем изготовить его хоть на пару миллиметров, хоть на полметра больше стандартного.

— Как вы оцениваете возможности нового совместного предприятия, в этом сегменте и в экономике региона?

— Выход на полную мощность планируется осуществить в течение двух-трех лет. Признаюсь, что у нас масштабные планы на российский рынок и даже на рынки соседних стран: Белоруссии и Казахстана. Планируем занять долю не менее 10-15 процентов российского рынка. Для такого города, как Семилуки, я думаю, наша фабрика станет значимым предприятием. Мы также не исключаем, что в будущем будем активнее работать с российскими партнерами и поставщиками, если, конечно, увидим у них достойные предложения. Наша цель — построить не просто современное предприятие, а ведущее в отрасли по производству комплектующих для мебели.

# ТРИ В КУБЕ

**М**ихаил Буховцев, в то время директор по продажам российского офиса китайской компании Huawei, как-то оказался на акселерационной программе «Яндекса». Это был самый первый акселератор IT-компаний, с которого «Яндекс» начал практиковать поиск и отбор перспективных стартапов, интересных для бизнеса. Конечно же, в то время Михаил совсем не подходил под категорию «участник», однако его всё же взяли. «Яндекс» был моим клиентом, и мне удалось уговорить знакомых пригласить меня в качестве вольного слушателя», — объясняет стартапер. Как вспоминает Буховцев, атмосфера очень располагала к тому, чтобы немедленно взяться за что-то своё. «Я сразу стал думать, какой проект мог бы сделать сам», — рассказывает предприниматель.

По роду своей деятельности директор по продажам китайской компании постоянно сталкивался с технологическими новинками, а потому мог отслеживать тренды. Среди перспективных и недооценённых, на его взгляд, ниш в то время был рынок мини-проекторов, которые только появлялись на полках магазинов электроники. Впрочем, заключает Буховцев, устройства были довольно «сырыми» и не слишком дружелюбными для пользователя: в этом он не единожды убеждался, когда готовил презентации с помощью самых разных проекторов.

Однажды, оставшись наедине со своими мыслями, проекторами и пятилетней дочкой, которую нужно было чем-то занять, Михаил вспомнил о диафильмах. Тех самых, что «сделали» детство поколения X. Конечно, собственная коллекция плёночных диафильмов (в количестве пятидесяти штук) у него хранится до сих пор, однако в отсутствие диапроектора

Несколько лет назад основатель компании «МУЛЬТиКУБИК» Михаил Буховцев решил скрестить мини-проектор, планшет и диафильмы. В результате получился продукт, который, если все пойдет по плану, может стать первым российским гаджетом, способным прижиться на международном массовом рынке.

смотреть такие фильмы было сложно. Тогда он решил зайти на один из сайтов любителей этого жанра, найти оцифрованные диафильмы и показать их дочке на стене через один из своих мини-проекторов. Конструкцию, пригодную для просмотра, предприниматель собрал с помощью компьютера, телефона, проводов и оптического устройства.

Премьера «Карлсона, который живёт на крыше» прошла на ура. Тогда же Михаилу стало ясно, что намечается его собственный проект. Пока — лишь в самых общих чертах, ведь на постройку такого кинотеатра способен далеко не каждый взрослый, не говоря уже о ребёнке. Буховцев начал думать о создании своего устройства, в котором можно было совместить проектор и контент; простое и безопасное, даже для детей.

«Я понял, что маленькие проекторы — это реинкарнация «старых добрых» диапроекторов в современном мире, — объясняет Буховцев. — Технологические циклы показывают, что примерно каждые двадцать лет мы вновь возвращаемся к старому — как в моде, так и в других индустриях. А значит «обновлённые», оцифрованные диафильмы могут найти



своего зрителя. И не только диафильмы — контент можно наращивать бесконечно, включая в него мультфильмы, а также фильмы или сериалы для более взрослой аудитории. Всё можно поместить на борт мини-проектора.

## КУБИК РУБИКА

Картинка сложилась. Осталось только решить головоломку, как «собрать» такое устройство. Поначалу казалось, что это будет несложно: в конце концов, Михаил давно работал в китайской компании, а значит, прекрасно ориентировался в производителях самых разных мастей. Но всё пошло не так гладко, как это представлялось. Конечно, на рынке довольно много производителей комплектующих для планшетов (подходящих и для умного «кубика»), однако что касается оптики, выбор оказался весьма ограниченным. Пришлось поехать по миру, прежде чем найти оптический модуль нужной цены и качества. Много времени ушло на то, чтобы разработать решение, которое позволило бы обходиться без вентилятора, то есть построить бесшумный кинотеатр. Ещё одна классическая проблема — контроль качества китайских производителей (производство в России обошлось бы намного дороже). «В общем, по мере развития проекта, я собрал все грабли, которые только можно было собрать», — констатирует предприниматель.

Как бы то ни было, за полтора года компании «МУЛЬТИКУБИК» удалось построить свой первый продукт: «мозги», контент и проектор разработчики поместили в готовую коробку и принялись тестировать на российском рынке. Устройство первого поколения («МУЛЬТИКУБИК 1.0») пришлось очень кстати: партия в три тысячи устройств разлетелась меньше, чем за год, успев занять лидирующие позиции в сегменте детских товаров в таких сетях, как Bosco, ЦУМ и «Детский мир». Совершенствовать «кубик» помогли китайские производители: подвёл один из поставщиков оп-

тического модуля, так что пришлось искать нового партнёра, а заодно использовать «техническую» паузу для разработки новой версии продукта.

Для создания нового «кубика» решили использовать оригинальный дизайн. Причём — руки промышленного дизайнера Ярослава Рассадина, известного прежде всего своими разработками для MagussiaMotors. С тех пор он постоянно консультирует компанию. Так, постепенно «МУЛЬТИКУБИК» обрстал друзьями и инвесторами. Для того чтобы усилить маркетинговую часть проекта, Михаил пригласил в проект Дарью Мингалиеву, у которой за плечами был огромный опыт работы в международных рекламных агентствах. В дальнейшем партнёром стал бывший топ-менеджер «Вимм-Билль-Данна» Владимир Преображенский, который с тех пор является ментором в «МУЛЬТИКУБИК». «Проект притягивает к себе большое внимание, — рассказывает Дарья. — Мы постоянно общаемся с друзьями и коллегами из разных сфер, обсуждая вместе наше развитие».

## ФИНАНСОВЫЙ МАГНИТ

Параллельно компания вела активную работу по привлечению инвестиций. 300 тыс. долларов удалось собрать на площадке Startack, соединяющей стартапы и частных инвесторов. Кроме того, в прошлом году свой бюджет удалось пополнить благодаря мероприятию StartupVillage, на котором «МУЛЬТИКУБИК» был назван стартапом года, получив 3,3 млн рублей. Однако поворотным событием в компании называют акселерационную программу Hardware 2.0 (организаторы — «Сколково» совместно с сингапурским фондом NaxAsia). Именно после «прокачки» стартапа появился бренд CINEMOOD: если изначально компания ориентировалась на рынки России и СНГ, менторы «Сколково» убедили партнёров развернуть проект в сторону мира. Подготовить продукт к международной экспансии помогло сообщество краудфандин-

говой платформы Indiegogo, на которую, по условиям акселерации, в результате попал проект. На подобных платформах потребители-энтузиасты оценивают перспективные продукты и совершают предзаказы, если идея произвела на них впечатление. Так, с помощью новых инвесторов за несколько месяцев компании удалось собрать более 150 тыс. долларов, а заодно получить около шестисот приверженцев бренда по всему миру. Как объясняет Дарья Мингалиева, заказчики принесли компании не только инвестиции, они сразу же стали целевой аудиторией, готовой в любой момент протестировать новую идею. «Фактически все элементы дизайна — от цвета подставки до интерфейса — прошли через экспертизу наших многочисленных инвесторов», — рассказывает директор по маркетингу.

В начале 2017 года в стартап инвестировал фонд ФРИИ, который вложил в проект 150 млн рублей. Несмотря на то, что фонд и компания расположены по соседству (на одной лестничной площадке), переговоры проходили непросто. «Пришлось идти на компромиссы, — сообщает Михаил. — Но это важное сотрудничество. У ФРИИ сильная команда, фонд формирует вокруг себя большое сообщество технологических предпринимателей и плотно работает с бизнесом».

Конечно же, в случае с кубиком речь идёт не столько о принципиально новой технологии, сколько об удачной идее. «В моем понимании, мы видим ещё один «чехол для айфона»: здесь нет прорывной технологии, — немного скептически Альберт Ефимов, руководитель робототехнического центра фонда «Сколково». — Это — инженерный продукт. Однако, судя по всему, довольно перспективный с точки зрения коммерческого успеха. На этом примере мы ещё раз можем убедиться в том, что правильная идея и правильная команда — важнейшие составляющие инновационного продукта».

Как бы то ни было, проект заинтересовал новых инвесторов. С одной стороны, объясняет инвестиционный менеджер ФРИИ Никита Юрьев, компания уже успела доказать востребованность продукта реальными продажами. С другой — рынок kidstech (гаджеты и технологии для детей), на который нацелен стартап, является очень перспективным: родители готовы тратить значительную часть семейного бюджета на развитие своих детей.

«Основная особенность продукта заключается в том, что это не просто «железка» (которая сама себе ценностью не является), а целая экосистема: платформа и медиаконтент. Хороший продукт, хорошая команда, — констатирует основатель венчурной компании Disruptive.vc Дмитрий Масленников. — В своё время я не рискнул присоединиться к ней в силу отсутствия опыта в «хардверных» проектах, и считаю это своей большой ошибкой».

Впрочем, у подобных проектов действительно есть много рисков. Основной проблемой, по мнению Никиты Юрьева (ФРИИ), является вероятность копирования «железной» части продукта, на которую могут пойти не только китайские производители дешёвых устройств, но даже крупные технологические компании, заинтересованные в создании подобного продукта в случае его коммерческого успеха. «Защитой в данном случае являются лицензионные договоры с производителями контента (в том числе, эксклюзивные, такие как со студией «Союзмультфильм»), а также собственный уникальный контент, который создаётся уже сейчас — например, диафильмы или игры теней», — объясняет Юрьев.

До тех пор, пока на рынке не появились аналоги, основными конкурентами кубика являются планшеты и индустрия подарков для детей.

## ТРИДЦАТЬ ТРИ УДОВОЛЬСТВИЯ

Основным контентом мини-кинотеатра CINEMOOD являются диафильмы и мультфильмы. У компании ни один десяток договоров с контент-провайдерами, при том что список бесконечно расширяется. Кроме этого, «МУЛЬТИКУБИК» делает ставку на развитие образовательного контента, а также создаёт видеоуроки для театра теней (к развитию этого жанра продукт тоже располагает). Так что в идеале «кубик» может стать универсальным устройством, отвечающим за досуг и развитие ребенка. Часть контента заведомо «вшита» в кубик, часть доставляется по подписке через встроенный Wi-Fi. Несмотря на то, что диафильмы, по сути, являются нишевым продуктом, они остаются основной «фишкой» CINEMOOD. По словам Дарьи Мингалиевой, судя по запросам в «Яндекс» (46 тыс. ежемесячно), эта ниша довольно перспективна.

Для того чтобы развить свое основное направление, компания получила права на использование диафильмов и постепенно оцифровывает советскую библиотеку (в количестве 500 штук, из них 20 уже переведены на английский язык). Над диафильмами трудится целый отдел, в котором работает пять человек: они переводят пленку «в цифру», восстанавливают изображения и переводят диафильмы. «Отчасти мы выполняем социальную функцию. Кроме нас этим занимается только Российская государственная детская библиотека», — добавляет Буховцев. Обработка готовых диафильмов — лишь первый этап в развитии этого жанра. В дальнейшем компания планирует вместе с партнёрами создавать новые диафильмы, причём — с элементами анимации.

В прошлом году в компании придумали еще один — довольно экстравагантный — способ доставки контента в кубик. Через NFC-метку, вшитую в специальный чехол, потребитель получает новый сезон мультфильмов. «У первой версии («МУЛЬТИКУБИК 1.0») была обычная прозрачная обложка, — рассказывает Дарья Мингалиева. — Но как-то раз технический директор компании высказал мысль, что нашему устройству намного больше к лицу были бы специальные чехлы, напоминающие «Смешариков». Сначала мы восприняли это как шутку, а затем попробовали и увидели, как преобразился продукт! Раньше он мог напоминать всё, что угодно — от колонки до проектора. Однако сейчас он стал собой».

Антропоморфная идея заметно оживила предмет, хотя потребовала инвестиций и новых производственных отношений: пришлось провести не один эксперимент, прежде чем создать чехол такой плотности, чтобы самые выдающиеся его части (вроде ушей и коллаков) не смог оторвать ни один, даже самый гиперактивный, ребёнок. Сейчас производство чехлов (наряду с контентом) в компании называют своим отдельным перспективным направлением.

Конечно же, кубик читает и контент потребителя, загруженный с флешки. Однако разработчики уверены, что подписка наделяет продукт новой ценностью, позволяя экономить время родителей на подбор качественных фильмов. Над этим в компании работает своя «армия» психологов, логопедов и консультантов, которые подыскивают контент, обладающий разными «полезными» свойствами.



## ШКАТУЛКА С СЕКРЕТОМ

Компания все ещё находится в инвестиционной стадии, однако уже к концу 2017 года рассчитывает выйти на точку безубыточности. Пока всё идёт по плану: первая промышленная партия, которую компания в марте привезла в Россию, уже разошлась по частным заказчикам и сетевым магазинам. В планах — продать до конца года 16 тыс. устройств и параллельно выходить на другие рынки. Для начала компания намерена двинуться в США, Канаду и Австралию. Первые шаги в сторону этих стран уже были сделаны: кубики, построенные для пользователей платформы Indiegogo, доставили покупателям в конце прошлого года (в заявленный срок, что большая редкость для краудфандинговых платформ), и теперь компания выстраивает официальные каналы сбыта. Начинает с продаж через интернет, однако в ближайшее время рассчитывает поставить «кубик» на реальные полки западных ритейлеров. Его содержимое давно готово к экспансии: часть диафильмов и мультфильмов переведена на английский язык. В дальнейшем можно будет думать о перспективных рынках Германии и Англии. За счёт роста продаж компания рассчитывает уменьшать стоимость устройства (которое пока находится в премиум-сегменте) и тем самым обеспечить массовость продукту. Компания тоже готовится к масштабированию: в «МУЛЬТИКУБИКЕ» уже работает 34 человека, появились отделы, процессы и даже совет директоров, так что спонтанная жизнь стартапа постепенно уходит в прошлое.

Как объясняет Мингалиева, прежде нужно продать как можно больше «кубиков» и построить (не больше не меньше) сеть домашних кинотеатров по всему миру. После этого компания сможет сосредоточить свое развитие на продаже контента для «новой сети» — через чехлы и подписку. Как объясняет Михаил Буховцев, обычная проблема гаджетов — игра в одно касание. Продлить отношения с потребителем

**ПЕРВАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАРТИЯ, КОТОРУЮ КОМПАНИЯ В МАРТЕ ПРИВЕЗЛА В РОССИЮ, УЖЕ РАЗОШЛАСЬ ПО ЧАСТНЫМ ЗАКАЗЧИКАМ И СЕТЕВЫМ МАГАЗИНАМ. В ПЛАНАХ — ПРОДАТЬ ДО КОНЦА ГОДА 16 ТЫС. УСТРОЙСТВ И ПАРАЛЛЕЛЬНО ВЫХОДИТЬ НА ДРУГИЕ РЫНКИ.**

может позволить только продажа контента, который, по плану стартаперов, будет «расти» вместе с ребёнком.

«Кроме этого мы также смотрим в сторону интернета вещей: в дальнейшем кубик будет сам общаться с ребёнком, поощряя его за различные достижения. Предположим, получил он хорошую оценку. «Прочитав» эту информацию в электронном дневнике, «кубик» тут же предложит ему разные бонусы, например, откроет новую библиотеку мультфильмов», — мечтает Дарья.

Когда несколько лет назад Буховцев, желая отвлечь свою дочь от планшета, показал ей «Карлсона» на стене, строго говоря, он всего лишь переключил ребёнка на другой гаджет. Однако, объясняет предприниматель, разница всё-таки есть. В отличие от остальных технических устройств, которые ориентированы на монопросмотр, домашний кинотеатр намного более социален. Кино обычно смотрят вместе. Особенно когда речь идет о застывшей картинке диафильма, которую можно комментировать и пояснять. «Картинка пассивна, но она предполагает активное участие родителя. Это тот самый жанр, который позволяет общаться и передавать детям своё видение мира».

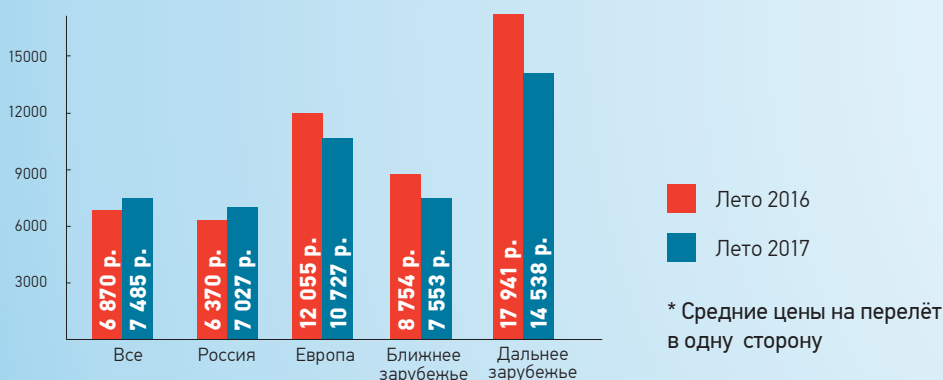
БЖ

# ПРОГНОЗ НА ЛЕТО

## КАКИЕ АВИАНАПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДСТОЯЩЕЕ ЛЕТО НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫ У РОССИЯН?

По данным ранних продаж авиабилетов на Туту.ру на летние месяцы, доля билетов по России сократилась на 5%. Однако общий рост продаж произошел за счет увеличения спроса на авиабилеты в Европу и ближнее зарубежье. Средние цены по всем направлениям на лето выросли примерно на 8% по сравнению с летом прошлого года. На 11% выросли цены на внутренние перелеты. Авиабилеты в города Европы стали доступнее на 12%. Еще сильнее снизились цены на авиабилеты в сегменте ближнего и дальнего зарубежья: на 14% и 19% соответственно.

### Лето 2017: динамика цен\* на авиабилеты



## РОССИЯ

Самые востребованные внутренние авианаправления: Симферополь, Сочи, Анапа с вылетами из Москвы. Доля билетов в Крым сократилась с 42% до 35%, а средняя стоимость билета в одну сторону выросла на 15%.

Направление	Рейтинг Лето 2016	Рейтинг Лето 2017	Доля Лето 2016	Доля Лето 2017	Средняя цена в одну сторону. Лето 2016, руб.	Средняя цена в одну сторону. Лето 2017, руб.	Разница цен, %
Москва-Симферополь	1	1	42,4%	34,8%	4 427	5 110	15,4
Москва-Сочи	2	2	11,6%	12,8%	4 946	4 587	-7,3
Москва-Анапа	4	3	3,6%	4,8%	6 466	6 071	-6,1
Петербург-Симферополь	3	4	6,4%	4,8%	7 477	8 238	10,2
Москва-Калининград	6	5	1,9%	2,4%	3 978	4 781	20,2
Москва-П.-Камчатский	19	6	0,5%	1,6%	12 781	14 230	11,3
Петербург-Сочи	5	7	2,5%	1,5%	8 248	8 152	-1,2
Тюмень-Симферополь	33	8	0,2%	1,3%	11 350	8 174	-28
Москва-Мин.Воды	7	9	1,3%	1,1%	4 107	4 398	7,1
Москва-Владивосток	16	10	0,6%	1,1%	10 800	11 354	5,1



## ЕВРОПА

Среди европейских маршрутов спросом пользуются Тиват, Бургас и Барселона с вылетом из Москвы. Средние цены на билеты из Москвы в Тиват и Бургас снизились примерно на 15,5%, в Барселону – на 18% (по сравнению с аналогичным периодом 2016 года).

Направление	Рейтинг Лето 2016	Рейтинг Лето 2017	Доля Лето 2016	Доля Лето 2017	Средняя цена в одну сторону. Лето 2016, руб.	Средняя цена в одну сторону. Лето 2017, руб.	Разница цен, %
Москва-Тиват	1	1	14,7%	10,4%	11 299	9 560	-15,4
Москва-Бургас	2	2	4,6%	5,0%	12 264	10 346	-15,6
Москва-Барселона	10	3	2,2%	4,7%	12 910	10 547	-18,3
Москва-Аликанте	11	4	2,0%	3,9%	14 372	11 264	-21,6
Москва-Прага	3	5	3,8%	3,3%	9 549	7 428	-22,2
Петербург-Бургас	15	6	1,8%	2,9%	15 553	11 773	-24,3
Москва-Салоники	5	7	3,6%	2,6%	12 005	10 123	-15,7
Москва-Пафос		8		2,2%		10 041	
Москва-Афины	40	9	0,7%	2,0%	11 646	7 812	-32,9
Москва-Катания	22	10	1,2%	1,8%	14 817	10 366	-30,0

## БЛИЖНЕЕ ЗАРУБЕЖЬЕ

В сегменте ближнего зарубежья пассажиры выбирают билеты из Москвы в Кишинев, Бишкек и Батуми. Как и в европейском сегменте, здесь заметно падение средних цен по многим популярным направлениям: Кишинев (-16,5%), Бишкек (-18%), Батуми (-12%).

Направление	Рейтинг Лето 2016	Рейтинг Лето 2017	Доля Лето 2016	Доля Лето 2017	Средняя цена в одну сторону. Лето 2016, руб.	Средняя цена в одну сторону. Лето 2017, руб.	Разница цен, %
Москва-Кишинёв	2	1	9,8%	16,3%	4 914	4 103	-16,5
Москва-Бишкек	1	2	12,8%	7,4%	8 443	6 926	-18,0
Москва-Батуми	3	3	8,3%	6,0%	10 970	9 631	-12,2
Москва-Баку	27	4	0,8%	4,9%	6 310	5 568	-11,8
Москва-Сургут	11	5	2,3%	4,1%	10 567	9 038	-14,5
Москва-Тбилиси	4	6	8,3%	4,1%	7 614	7 338	-3,6
Москва-Ереван	5	7	7,5%	3,4%	7 179	6 171	-14,0
Москва-Екатеринбург	22	8	0,8%	2,5%	9 682	10 175	5,1
Петербург-Алматы		9		2,5%		8 358	
Петербург-Кишинёв	6	10	6,4%	2,4%	8 741	5 587	-36,1

# ДАЛЬНЕЕ ЗАРУБЕЖЬЕ

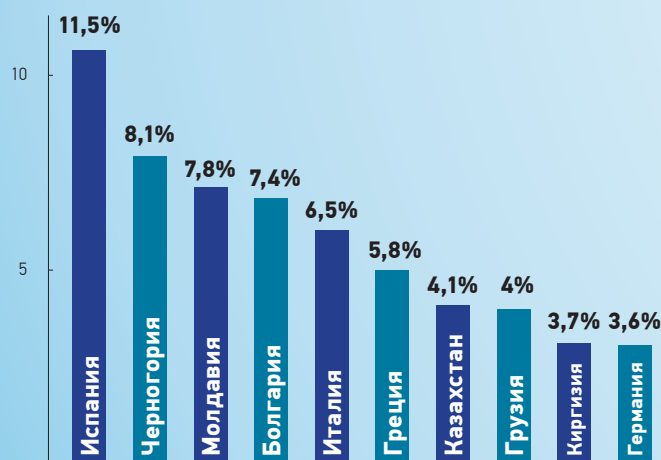
В сегменте дальнего зарубежья пользователи сервиса Туту.ру чаще всего покупают билеты из обеих столиц в Тель-Авив и из Москвы в Анталию, Вашингтон и Нячанг.

Направление	Рейтинг Лето 2016	Рейтинг Лето 2017	Доля Лето 2016	Доля Лето 2017	Средняя цена в одну сторону. Лето 2016, руб.	Средняя цена в одну сторону. Лето 2017, руб.	Разница цен, %
Москва-Тель-Авив	1	1	17,1%	15,6%	10 403	8 871	-14,7
Москва-Анталья	6	2	4,9%	12,8%	14 089	8 480	-39,8
Петербург-Тель-Авив	10	3	4,9%	5,7%	13 682	10 660	-22,1
Москва-Вашингтон		4		3,8%		18 626	
Москва-Нячанг		5		3,8%		15 455	

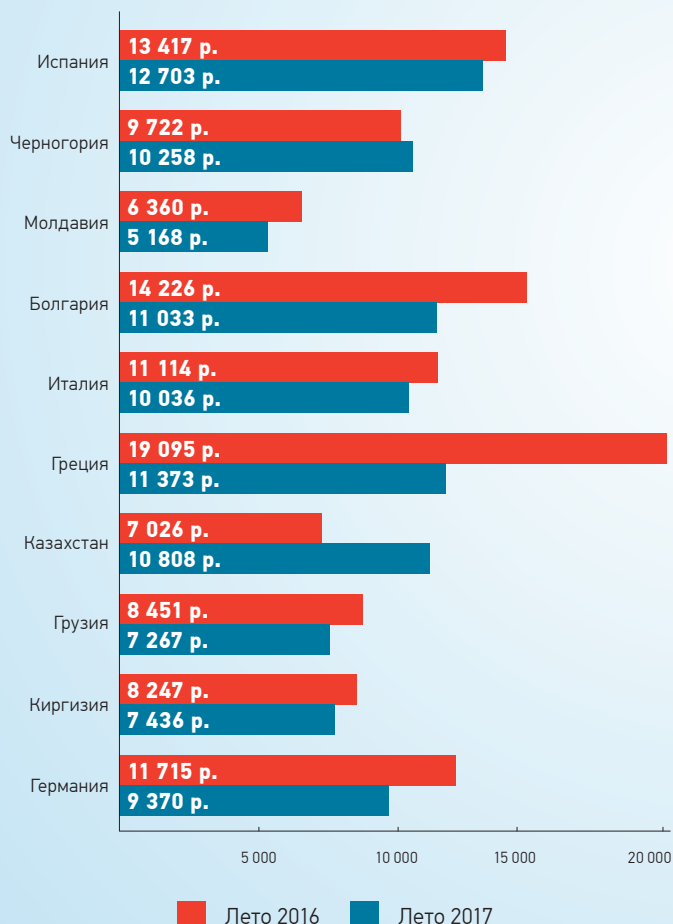
## СТРАНЫ

Этим летом самыми востребованными странами (не считая России) являются Испания, Черногория, Молдавия, Болгария и Италия. Беря в расчет итоговую аналитику по лету 2015-2016 годов, можно вполне уверенно прогнозировать, что Черногория останется лидером и будущего летнего сезона. Тиват с вылетами из Москвы и Питера традиционно пользуется большим спросом среди россиян.

### Лето 2017: самые популярные страны



### Лето 2017: динамика цен на билеты



В целом, средние цены на билеты за границу с вылетом летом снизились как минимум на 12%. А некоторые направления стали ощутимее выгоднее. Например, билеты в Грецию стали дешевле на 40% по сравнению с прошлым годом, а в Молдавию, Болгарию, Германию – примерно на 20%. Неожиданно более чем в полтора раза подорожали билеты в Казахстан: до 10808 рублей за билет в одну сторону.

# СТРАХОВОЧНЫЙ ВАРИАНТ



**П**роблема страхования жизни и здоровья российских граждан, направляющихся на отдых за рубеж, в последние годы становится всё более актуальной. Российские туристы, находясь за границей, лишены возможности получить полную необходимую квалифицированную медицинскую помощь, что обусловлено отсутствием соответствующего пакета медстрахования, а предоставление такого же пакета медуслуг, как в России, в стране пребывания невозможно по объективным причинам. Зачастую туристам приходится за счёт собственных средств оплачивать помощь врача и тем самым нести дополнительные расходы.

Все эти факторы вновь отсылают к проблеме медицинского страхования российских граждан, комплексного решения которой до сих пор нет.

Преыдушие попытки государства осуществить должную защиту своих граждан за пределами страны были сведены к тому, что российских туроператоров, реализующих продажу путёвок за рубеж, обязали включать <sup>1</sup> в условия договора об оказании туристических услуг положения о медицинском страховании клиента. Однако не стоит упускать из внимания тот факт, что такие документы являются договорами присоединения.

Условия таких договоров, к сожалению, диктуют страховые компании. Возможности включить дополнительные или исключить некоторые условия у потенциального бенефициара нет, а отказ от каких-то из его положений автоматически ведёт к незаключению договора.

Кроме того, такие договоры присоединения содержат базовый набор медицинских услуг, которые могут быть предоставлены российскому гражданину в стране временного пребывания (например, при серьёзной травме могут наложить гипс, но не провести срочную операцию).

Более того, законодательством РФ не установлен перечень страховых случаев и объём необходимой медицинской помощи, которую обязан оказать страховщик при наступлении страхового случая. Как следствие, условия договоров медицинского страхования определяются страховщиками

произвольно, а это значит, риск неполучения своевременной необходимой помощи остаётся.

В связи с наличием такой неоднозначной ситуации, советуем более серьёзно отнестись к вопросу медицинского страхования перед выездом в желанный тур и самостоятельно определять перечень страховых случаев и объём медицинских услуг при их наступлении.

**1** Так, при выборе страховщика, у которого вы намерены застраховать жизнь и здоровье, внимательно изучите положения договора медицинского страхования. Если вас не устраивает перечень медицинских услуг либо страховых случаев, вы вправе не заключать такой договор.

**2** Помните, что, согласно ст. 421 ГК РФ, граждане и юридические лица свободны в заключении договора и определении его условий. Договоры присоединения (в том числе договоры медицинского страхования), к которым обычно предлагают присоединиться страховые компании, ограничивают вашу договорную свободу, поскольку условия такого договора определены страховщиком, и у вас нет возможности исключить либо добавить какие-то его положения, так как ваше несогласие влечёт незаключение данного договора.

**3** Будет предпочтительней, если ещё до вылета, в зависимости от условий места пребывания и вида отдыха (активный, экстремальный и т.д.), будет заключён договор медицинского страхования, в формировании условий которого активное участие будет принимать турист, и который будет содержать перечень несчастных случаев, объём медицинских (от вопросов первой помощи до вопросов госпитализации) и сопутствующих (сиделка, переводчик) услуг, покрываемых страховкой. Оформляя документ самостоятельно, вы вправе сами выбрать наиболее актуальные для вас риски и вычеркнуть из списка всё лишнее. Безусловно, что такая страховка обойдётся дороже, однако объём гарантий, который она предоставляет, позволит получить необходимую медицинскую помощь в полном объёме без риска осложнений, а также предотвратить непредвиденные затраты.

К сожалению, ваш тур за рубеж не может быть на сто процентов безопасен. Так или иначе, любое путешествие связано с определённым риском для жизни и здоровья. Минимизировать эти риски, а следовательно, и обеспечить себе в случае надобности помощь далеко за пределами Родины поможет грамотно составленный договор медицинского страхования, к заключению которого необходимо отнестись предельно серьёзно.



**ИРИНА  
ЩУРОВА**

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

**1** Часть 5 статьи 10 ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

# ЛЕТЕТЬ БЫ РАД



Почти треть опрошенных согласилась бы на работу с меньшей зарплатой ради более частых командировок. И ещё столько же россиян бронируют всё необходимое лишь за неделю до поездки внутри страны (34%), а для командировки за границу — за 4 недели и меньше (27%).<sup>1</sup>

Согласно результатам исследования «Booking.com для бизнеса», руководители компаний недооценивают значимость командировок. Около 30% бизнес-путешественников согласилось бы на меньшую оплату труда, если бы могли чаще ездить в командировки.<sup>2</sup> Деловые поездки не просто воспринимаются сотрудниками как поощрение, но и мотивируют их работать усерднее, а также помогают сократить количество увольнений.

Результаты опроса подтвердили общую тенденцию: граница между деловыми поездками и отдыхом размывается. За последние 12 месяцев почти половина бизнес-путешественников (49%) продлила командировку в другой город или страну, а треть (27%) планирует поступить таким образом и в 2017 году. По прогнозам, эта тенденция будет набирать обороты — 46% опрошенных считают, что в этом году будут совершать ещё больше командировок, чем в предыдущем.<sup>2</sup>

**1** Согласно данным исследования «Это путешествие», в котором приняли участие 44 878 респондентов старше 18 лет из 22 стран мира, совершивших как минимум одну поездку в 2016 году и запланировавших не менее одной поездки в 2017 году. В статье использовались данные только бизнес-путешественников, общее число которых составило 6 240 человек.

**2** Согласно данным исследования «Предсказания в сфере путешествий на 2017 год», собранным специалистами Booking.com в сентябре 2016 года при участии 12 781 респондента старше 18 лет из 13 стран мира, совершивших как минимум одну поездку в 2016 и запланировавших не менее одной поездки в 2017 году.

*Punci Бандурьян, директор по развитию продуктов в «Booking.com для бизнеса»:*

«Деловые поездки больше не считаются потерянным временем или неудобством — их воспринимают как возможность расширить горизонты, найти вдохновение и получить новый профессиональный опыт. Современное поколение сотрудников — это люди с ноутбуком в одной руке и латте в другой — они легки на подъём и стараются найти баланс между работой и отдыхом. Для бизнес-путешественников нового поколения важна гибкость в работе — ради неё они даже готовы согласиться на меньшую заработную плату.

Чтобы помочь компаниям понять изменяющиеся предпочтения бизнес-путешественников, «Booking.com для бизнеса» определил основные тенденции этого феномена и подготовил несколько советов для тех, кто всё чаще находится в пути.

## ПРОЧЬ С ПРОТОРЕННОЙ ДОРОЖКИ

Лондон, Париж и Франкфурт остаются главными деловыми столицами, однако «Booking.com для бизнеса» определил топ-10 других городов, которые становятся все популярнее среди бизнес-путешественников. Среди них — Прага, Будапешт и Гуанчжоу.<sup>3</sup> Более половины респондентов (55%) любят ездить в командировки, и эти неочевидные жемчужины воодушевляют новое поколение деловых путешественников

**3** Согласно данным по бронированиям, совершенным бизнес-путешественниками в период с ноября 2015 по ноябрь 2016 года по направлениям с наилучшими показателями роста за год.



продлевать своё пребывание и получать как можно больше от времени, проведенного вне офиса.<sup>2</sup>

### ПОТЕРЯННОЕ ВРЕМЯ

Потерянное время — самая большая проблема современных бизнес-путешественников. Результаты исследований показали, что почти две трети опрошенных (62%) стараются успеть сделать как можно больше при посещении нового места. В связи с этим для них очень важно сократить продолжительность транзита от аэропорта до города, выкроив больше времени на знакомство с городом. Специально для них — рейтинг аэропортов в 20 деловых столицах мира, где дорога от трапа самолета до центра города займёт минимум времени. Так, из московских аэропортов до центра города можно добраться за 70 минут, ещё полчаса займет путь от самолёта до здания аэропорта.

### ПОКОЛЕНИЕ В ДВИЖЕНИИ

В наше время бизнес-путешественникам свойственно бронировать поездки и менять планы в последний момент. По результатам опроса «Booking.com для бизнеса», треть россиян (34%), отправляющихся в командировку внутри своей страны, бронирует все необходимое в течение недели до поездки, а 27% из тех, кто едет в командировку за границу, совершают бронирование за 4 недели и меньше.<sup>1</sup>

«Теперь универсальный подход ко всем деловым путешественникам не работает. Компании должны быть более гибкими и давать сотрудникам свободу в планировании и управлении своими деловыми поездками. Это может касаться и знакомства с новыми местами с помощью приложений и других новых технологий, и выбора нестандартных вариантов проживания, например, апартаментов. Такой подход даст значительный результат: сотрудники будут довольны, а компания станет более привлекательной для новых талантов», — добавляет Бандурьян.

БЖ

**4** Указано приблизительное время трансфера от трапа самолета до выхода из аэропорта, поскольку оно зависит от различных обстоятельств, например, номера выхода, времени суток или типа рейса (внутренний или международный). Источником информации послужили сайты аэропортов и онлайн-форумы. Приблизительное время поездки из аэропорта в центр города по каждому направлению рассчитывалось в Google Картах.

## Топ-10 развивающихся

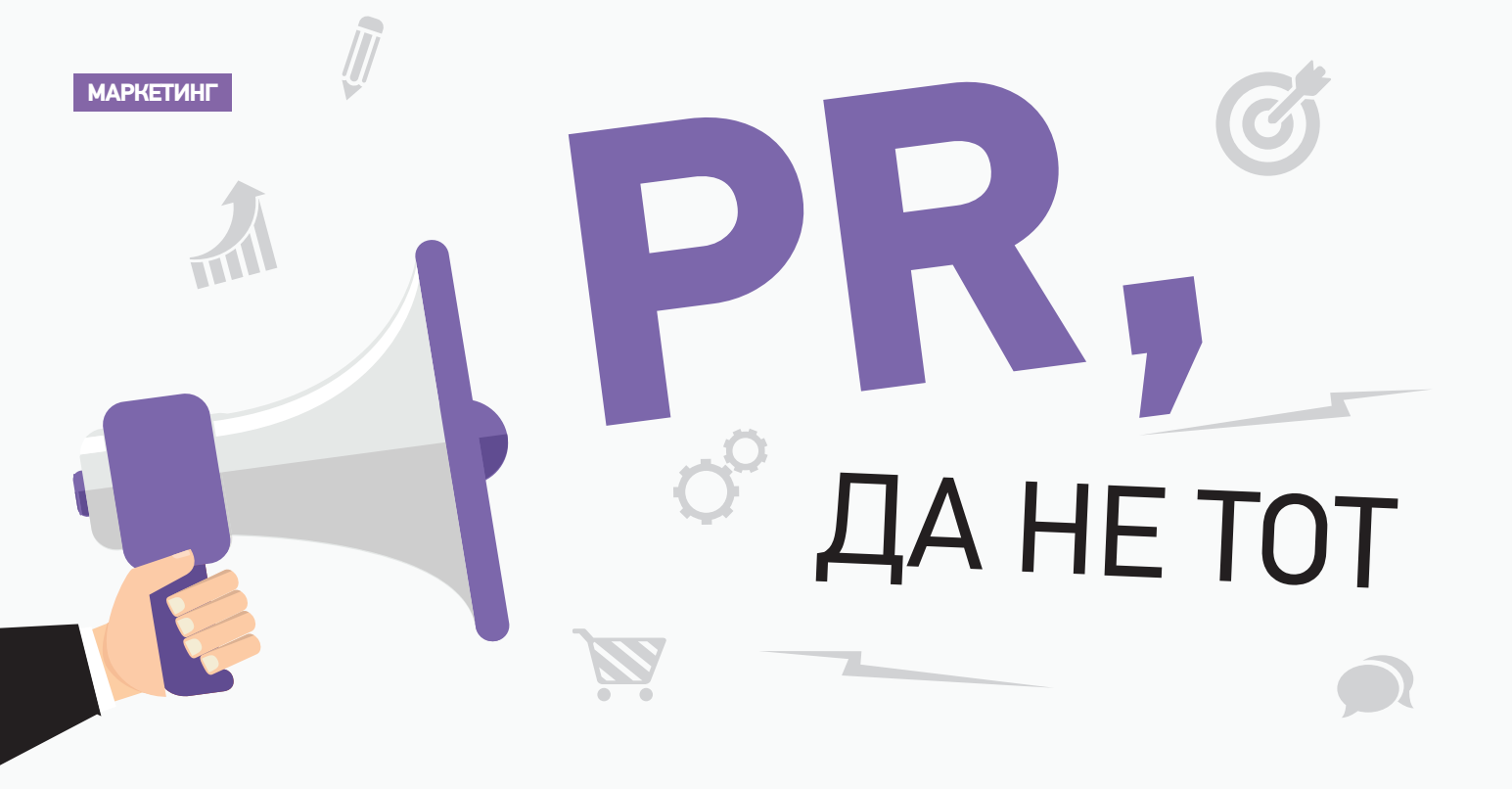
деловых столиц<sup>2</sup>

- 1 Шанхай
- 2 Токио
- 3 Бангкок
- 4 Гуанчжоу
- 5 Нью-Йорк
- 6 Будапешт
- 7 Сингапур
- 8 Гонконг
- 9 Прага
- 10 Амстердам

## Топ-5 аэропортов,

из которых быстрее всего добраться до центра города<sup>4</sup>

1	Аэропорт Чанги в Сингапуре	46 минут
2	Международный аэропорт Мюнхен имени Франца-Йозефа Штрауса	47 минут
3	Аэропорт Суварнабхуми Бангкока	54 минут
4	Международный аэропорт Мадрид-Барахас	57 минут
5	Аэропорт Берлин-Тегель	58 минут



В практике любого специалиста по PR были или даже регулярно возникают случаи, когда окружающие люди демонстрируют полное непонимание сути нашей профессии и задают по-настоящему idiotские вопросы, в ответ на которые можно только развести руками и выдохнуть. И если в повседневной жизни это почти не влияет на наши отношения с людьми, то на работе подчас превращается в неразрешимую проблему при взаимодействии с коллегами. Ниже собраны самые одиозные и раздражающие фразы о PR, которые приходилось слышать мне и моим коллегам за последнее время.

1

### «PR — ЭТО ЖЕ НЕ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЕ!»

(либо аналоги: «Наш банк может прожить и без PR», «Вы же не продающий департамент»)

Подобную фразу периодически слышат пиарщики как в небольших компаниях, так и в крупных банках и корпорациях. В понимании произносящих эти слова PR — это что-то среднее между рекламой, благотворительностью и затратами на корпоратив, поэтому, как и любое приятное излишество, он должен финансироваться по остаточному принципу, а уж иметь голос и влияние в системе корпоративного управления и подавно не должен.

Надеюсь, что последние нововведения на финансовом рынке в сфере оценки деловой репутации компаний и их топ-менеджмента при получении лицензий, рейтингов, организации внешнего финансирования и взаимодействия с государственными регуляторами, простимулируют изменения в сознании руководителей и собственников бизнеса в сторону повышения значимости корпоративных коммуникаций и репутационного менеджмента, а PR повысит свой статус в качестве важной организационной единицы компании.

В развитых экономиках у большинства лидирующих корпораций доля стоимости бренда и деловой репутации в структуре активов доходит до 90%, а деятельность в сфере PR-коммуникаций для компании и руководства является одним из её главных приоритетов. Для справки: вес такого показателя, как «деловая репутация компании, её собственников и топ-менеджмента» в оценочных моделях рейтинговых агентств составляет примерно 15-20%.



**АНТОН ЗАПОЛЬСКИЙ**

исполнительный директор Финансового PR-клуба

## 2 «СНИМИТЕ ЭТОТ МАТЕРИАЛ С ПУБЛИКАЦИИ!»

*(либо аналоги: «Пусть журналист пришлёт текст статьи на согласование», «Скажите журналисту, что она больше не получит ни одного нашего комментария!» и пр.)*

Порой самый серьёзный шок пиарщик испытывает, когда впервые сталкивается с представлениями своего спикера о журналистике и правилах поведения в медиасреде. В иерархии профессий у таких топ-менеджеров журналисты стоят в самом низу, как по социальному статусу, так и по важности взаимодействия с ними их организации. Хуже всего, если в своих репликах руководитель демонстрирует не просто набившие оскомину штампы, но и агрессивное невежество: «Сколько им заплатить?», «Пусть пришлёт статью на вычитку», «Да кто она такая?», «Поехали к главному, договоримся!», «А давайте пошлем их на...!», «Может, судом их припугнуть?», «Мы же у них рекламу разместили, зачем они так с нами?».

Требуются тонны терпения и аргументированных доводов в личных беседах, прежде чем можно будет увидеть позитивные изменения. Хочется в очередной раз напомнить, что наличие адекватной и публичной позиции компании и её руководства в медиополе всегда играет ей в плюс, даже если сам по себе инфоповод имеет негативную окраску. И, наконец, если говорить о банковском бизнесе, то всего лишь 1 (одна) публикация в ведущем деловом издании уже в течение одной недели может лишить банк 15-30% пассивов и поставить под реальную угрозу платёжеспособность и финансовую устойчивость кредитной организации.

## 3 «МНЕ НУЖНО, ЧТОБЫ ВЫ МЕНЯ ПРОПИАРИЛИ В СМИ, ТОЛЬКО ПО-ТИХОМУ...»

*(«А может журналист написать обзор по нашей компании без моего упоминания?»)*

Как ни странно, на рынке встречаются и такие персонажи, которые уверены, что пиарщики могут увеличить узнаваемость и популярность компании или её руководителя без публичной активности. Не могу не вспомнить в этом плане штуку из х/ф «День выборов»: «Скрытно пробираемся в часть, снимаем часовых, незаметно выступаем и уходим...».

Случаи таких запросов единичны, но они до сих пор имеют место быть, что не может нас порадовать. К сожалению, перспективы эффективной работы с такими заказчиками крайне затруднительны, в силу непреодолимого понятийного и ментального разрыва между представлениями заказчика о PR и суровой реальности, в которой все мы работаем.

## 4 «А КАК ИНТЕРВЬЮ В «ВЕДОМОСТЯХ» ОТРАЗИТСЯ НА НАШИХ ПРОДАЖАХ?»

*(«А вы можете дать план по привлечению клиентов?»)*

Другой типичной понятийной проблемой, с которой сталкиваются PR-специалисты, стала тема с «продающим PR». В среде многих «продвинутых» руководителей бытует мнение о том, что PR должен продавать так же, как и реклама, а значит и KPI нужно привязывать к продажам. Как обычно в таких случаях, идя по верхам, забывают о «дьяволе», который в деталях.

Дело в том, что назначение и функционал PR фундаментально различаются в B2B/B2G и B2C компаниях, а также в компаниях различных по масштабу деятельности. Если вы работаете в корпоративном банке или инвесткомпании, ваша главная задача — защита деловой репутации и улучшение имиджа организации, профилактика и реагирование на ситуации репутационного риска, взаимодействие с отраслевыми ассоциациями, соответственно, ваши основные KPI: узнаваемость бренда компании и руководителей, опционально — ведущих аналитиков, тональность публикаций, лояльность прессы и экспертного сообщества и др.

В этом плане, например, интервью руководителя в газете «Ведомости» напрямую продажи не поднимет, но зато существенно повысит узнаваемость спикера в среде топ-менеджмента компаний отрасли присутствия, станет отличным инструментом публичной коммуникации с экспертным сообществом по теме стратегии развития компании, покажет высокий статус спикера и компании в медиасреде и пр.

Если же вы работаете в производственной или сервисной компании, ориентированной на работу с клиентами — физическими лицами, то тогда, безусловно, PR должен оказывать поддержку продажам, а утвержденные для PR-отдела KPI должны коррелировать с динамикой продаж, для того чтобы руководство видело, что инвестиции в PR себя оправдывают, и в какой именно степени.

## 5 «А ГДЕ ЖЕ НАШ ПИАР?»

*(«А почему нас здесь нет?», «А где же комментарий нашего директора в этой статье?»)*

Подобные фразы я и мои коллеги нередко слышим о тех самых персон, которые ранее пренебрежительно характеризовали PR как второстепенную деятельность, роль которой в компании незначительна и должна финансироваться по остаточному принципу.

Но когда компания сталкивается с ситуациями информационных или репутационных рисков, когда руководство замечает, что их конкуренты звучат из каждого динамика и вещают с почти каждой страницы деловой прессы, а потом оккупируют все президиумы отраслевых конференций и круглых столов, тут же начинаются вопросы: «А где же наш PR?».

В таких случаях всегда хочется ответить: «Там, куда вы его отправили!», но в итоге просто дипломатично пытаешься использовать ситуацию для повышения статуса PR и привлечения внимания руководства к возможностям и инструментам, которыми оперирует современный PR в интересах компаний.

БЖ

# ТАЙНЫМИ ТРОПАМИ

ВЕРА  
КОЛЕРОВА

В России огромные площади природных территорий, охраняемых государством, — почти 60 млн гектаров заповедников, нацпарков и заказников. Это большая тайна для рядового российского туриста — заповедная система России, девственные леса, первозданные реки и озёра. Цель экологического туризма — приоткрыть желающим хотя бы краешек этого гигантского пространства.

Экологическим туризмом называют поездки в дикую природу, где горожанин получает уникальный опыт освобождения, в места с самобытным местным населением. Экотуристы путешествуют, чтобы рассматривать орхидеи, наблюдать за птицами, китами и бабочками, и это лишь толика их возможных занятий. Экотуризм подразумевает определенные ограничения, говорит Елена Ледовских, президент Фонда развития экотуризма «Дерсу Узала»: группы до 10-12 человек, экологичный транспорт и инфраструктура (экологджи, юрты, избы, хижины). На практике туры, отвечающие всем критериям экотуризма, встречаются нечасто.

В России больше 150 заповедников и нацпарков, но экологический туризм, который мог бы там расцвести, редок, как лошади Пржевальского в российских степях, которых сейчас реинтродуцируют в Оренбургском заповеднике. Наша заповедная система, вотчина учёных, которой в этом году исполняется сто лет (первый Баргузинский заповедник был создан в 1917 году специально для восстановления популяции соболей), почти 70 лет была «вещью в себе».

Сейчас, когда выездные потоки сокращаются (в 2013-2015 годах выездной туризм в России упал более чем на треть, в прошлом году — на 8%, по данным Росстата) и закрыты некоторые популярные направления, у внутреннего туризма есть

шансы. Он растёт последние четыре года, в 2015-м увеличился на 20%. Экологически корректный, познавательный туризм может стать одной из альтернатив зарубежному отдыху.

## ДЕМОНСТРАЦИЯ ЖИВОТНЫХ

Первые попытки туроператоров сотрудничать с заповедными территориями начались в первой половине 90-х, причём их клиентами были в основном иностранцы, рассказывает Елена Ледовских. Больше всего активных туристов ехало из Германии. «Немецкие туристы — чемпионы по экотуризму, — улыбается Ледовских. — Куда бы ты ни приехал, хоть на Чукотку, хоть в самые дебри Уссурийского края — везде можно или их встретить, или узнать о том, что они тут только что были». Иностранцы были подкованными в экотуризме, и с ними было приятно иметь дело.

В начале 2000-х экотуризмом стали больше интересоваться россияне, говорит Татьяна Калишевская, директор «Центра экологических путешествий», их доля среди участников экотуров достигла 70%. Чем стабильнее становилась ситуация в экономике, тем больше людей могли себе позволить путешествие в самобытность.

Экотуризм из «полумаргинального» направления превратился в «популяризируемое». Власти заговорили о том, что







АЛТАЙ, КУЧЕРЛИНСКОЕ ОЗЕРО. ФОТО К.МИХАЙЛОВА, ФОНД «ДЕРСУ УЗАЛА»

его необходимо развивать, что демонстрация посетителям животных в естественных условиях — элемент экологического просвещения. Действующая редакция закона «Об особо охраняемых природных территориях» относит экологическое просвещение и развитие познавательного туризма к числу задач, возложенных на государственные природные заповедники, хотя эта деятельность очень ограничена и жёстко регулируется индивидуальными положениями о заповедниках. Тем не менее «зелёный свет» заповедникам был дан. В 2011 году Минприроды начало реализацию программы по развитию познавательного туризма в заповедниках и национальных парках — строительству и совершенствованию инфраструктуры. В 2011-2013 гг. на развитие познавательного туризма в заповедниках из федерального бюджета было выделено 2 млрд 400 млн рублей.

В последние пять лет государство продолжало вкладывать в развитие инфраструктуры на части охраняемых территорий (но не на всех). Благодаря новым туробъектам число туристов в ООПТ стало заметно расти. Не обходили вниманием животных: построили первый экодук в Калужской области, первый экологический туннель в нацпарке «Земля леопарда» в Приморском крае.

Министерство строит большие планы: в пилотных регионах приоритетного проекта «Дикая природа: сохранить и увидеть» — Северный Кавказ, Байкал, Горный Алтай, Дальний Восток — должно в 3,5 раза вырасти число нацпарков и заповедников, а число туристов — с 1,9 млн до 5 млн в год. Причём к источникам средств на реализацию проекта относится и экотуризм.

У некоторых территорий, возможно, особо хорошие виды на развитие: это «Русская Арктика» — архипелаг Франца-Иосифа, Байкальский заповедник и плато Путорана в Красноярском крае. Недавно министр природных ресурсов и экологии РФ на встрече с президентом пригласил его побывать именно там.

Если первые два места давно и неплохо известны, то Плато Путорана — любопытный феномен места, которое внезапно становится «модным», хотя посещает его по несколько сотен человек в год. Елена Ледовских говорит, что появляется все больше запросов на поездки туда, несмотря на стоимость тура в 150-190 тысяч рублей на человека, включая «заброску» туда и обратно вертолетом. Великая сила искусства: фотографии в National Geographic, фильм «Территория» Александра Мельника, снимавшийся на Плато, сыграли свою роль.

## ЧТОБЫ СЛЫШАТЬ ЖУРАВЛЕЙ

Но в России очень много не столь «звёздных» охраняемых территорий, отличных друг от друга по наличию интересных ландшафтов, по возможностям для развития познавательного туризма и степени открытости.

Многое зависит от статуса земель. Как поясняет Владимир Кревер, руководитель программы по сохранению биоразнообразия Всемирного фонда дикой природы, заповедники могут организовывать экологические маршруты на прилегающих к ним территориях в сопровождении собственных гидов. Кроме того, ограниченное количество заповедников имеют право развивать туризм внутри — но это те заповедники, которые создавались, в числе прочих целей, для сохранения уникальных рекреационных объектов или потенциально рекреационных. Сегодня их планируется перевести в статус Нацпарков (дело в том, что до 1983 года в России отсутствовала категория ООПТ «Национальный парк»). Например, это заповедник «Столбы» под Красноярском или Кроноцкий заповедник, где основной туробъект — долина гейзеров. В нацпарках больше возможностей для развития инфраструктуры: в соответствии со схемой зонирования в определенных местах могут возводиться капитальные строения, в том числе гостиницы.

Многие заповедники осторожно относятся к туризму и имеют на это полное право. Когда государственные заповедники начинают предлагать «лесные банные туры» (реальная практика) — это не может не настораживать.

В Окском заповеднике готовы заниматься эколого-просветительской деятельностью, которую строго отделяют от туризма. Заповедник может принять группу экологически дружелюбных грамотеев, но не более того. «Нам достаточно того, что заповедник посещает в год до 20 тысяч человек — те, кому интересны наши дубы, журавли, зубры. Если нужно, мы готовы что-то рассказывать тем, кто отличает дуб черешчатый от журавля сережчатого. Мы не нацелены строить тут турбазу на 200 человек, — поясняет директор заповедника Юрий Маркин, область научных интересов которого — изучение экологии серого журавля и стерха в пределах ареалов. — Заповедник когда-то через это прошёл. В нашем заповедном посёлке была турбаза, так за три километра от неё слышно было не журавлей, а их «колокольчик», который орал днём и ночью».

У разных типов ООПТ свои проблемы и задачи, связанные с туризмом. Нацпарки, расположенные вблизи от мегаполисов, такие, как «Лосиный остров» или «Угра» в Калужской области, куда едут из Москвы, — являются «парками выходного дня». Для них характерны большие потоки туристов-шашлычников. На руку им играло то, что вход в российские нацпарки долгое время был бесплатным, только с 2015 года узаконили возможность взимания платы, которая в большинстве парков невелика — в районе 100-200 рублей, — а также выдачи разрешений на посещение парка.

## НАЦПАРКИ США

По данным Службы национальных парков США (NPS, управляет 412 парками), в 2015 году по посещаемости лидировал парк Great Smoky Mountains NP в Аппалачских горах — 10 млн 712 тыс. человек, за ним следуют «Гранд-Каньон» (5,5 млн), Rocky Mountain NP (4,1 млн), Йеллоустонский парк (более 4 млн). В целом в 2015 году в нацпарках США побывало 307 млн 247 тыс. человек. Бюджет парковой системы составил 2,8 млрд долларов, при этом благодаря тратам туристов в радиусе 60 миль от парков поддерживается более 295 тыс. рабочих мест для местного населения, что приносит около 32 млрд долларов США в экономику страны. Кроме того, 126 парков США, управляемых NPS, берут плату за вход от 5 до 30 долларов.

Система нацпарков США работает так: NPS заключила с держателями туристской концессии более 500 договоров, по которым концессионеры управляют отдельными участками парков и обеспечивают посетителям питание, проживание, транспорт и другие виды сервиса. В этой сфере занято 25 тыс. человек, валовой доход отрасли 1,3 млрд долл. в год, и правительство получает 80 млн долларов концессионных платежей ежегодно.



ПЛАТО ПУТОРАНА, Р. ТЫМЕРОКАН. ФОТО Д. ЛАРИНА

Основная задача подобных нацпарков — переориентировать людей с «пикникового туризма» на познавательный. Как это сделать? Нужны музеи, визит-центры на территориях парков, способные стать их «изюминками», интересные туры, а не просто прогулки по экотропам. Далеко не во всех парках есть такое предложение. Валдайский парк, созданный в 1990 году, только в этом году открывает музейную экспозицию на 170 кв. м, возведенную на средства из федерального бюджета. Этот объект привлечёт намного больше туристов, считает директор парка Виктор Соколов. Рядом «Музей колоколов», Иверский монастырь — их посещают 70-80 тысяч человек в год, и минимум треть потока заедет и в «Валдайский». Это позволит на 5-6% увеличить доход от туризма. Сегодня парк уже зарабатывает на туризме 25% от общего объёма средств, идущих на его содержание (75% даёт государство).

Получить грант или целевое финансирование на создание музеев и экспозиций непросто и небыстро, так что динамичного развития территорий лучше не ждать.

У ООПТ, находящихся «на краю света», свои сложности. Там, в отличие от парков выходного дня, скудный турпоток, и его непросто увеличить, даже если есть возможности принимать больше гостей. Дело в дороговизне и нехватке транспорта — вертолётов, гидросамолётов, самолётов, которые очень востребованы, к примеру, в Сибири, а также в жёсткой сезонности.

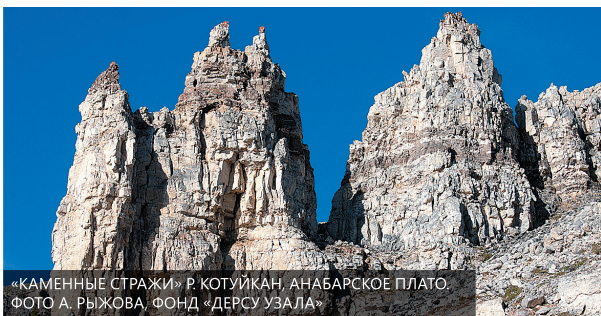
Не всегда рядом с заповедниками и парками достаточно хороших мест размещения — или турбаз на территориях парков. «Некоторые ООПТ, получившие финансирование, могут построить красивый современный визит-центр, а туристов селить по 6-8 человек в комнате», — говорит Елена Ледовских.

У некоторых особо охраняемых природных территорий пока недостаточно опыта в организации экотуров, продолжает Ледовских. Там бывает трудно увидеть диких животных, в отличие от многих зарубежных национальных парков, где слоны или жирафы «оказываются в нужном месте в нужное время». Сотрудники отделов экопросвещения не всегда мотивированы к приёму туристов.

Отношения ООПТ с турбизнесом пока не идеальные. По словам представителей нацпарков, если бы на рынке были адекватные предложения, они бы и сотрудников обучили, и организовали правильные экскурсии. Как рассказывает директор Валдайского нацпарка Виктор Соколов, год назад парк работал с турфирмами — предоставлял сопровождение по экотропе, но потом те стали водить туристов сами. Они не



Р. КОТУЙКАН, АНАБАРСКОЕ ПЛАТО. ФОТО А. РЫЖОВА, ФОНД «ДЕРСУ УЗАЛА»



«КАМЕННЫЕ СТРАЖИ» Р. КОТУЙКАН, АНАБАРСКОЕ ПЛАТО. ФОТО А. РЫЖОВА, ФОНД «ДЕРСУ УЗАЛА»



Р.КОТУЙ, ПЛАТО ПУТОРАНА. ФОТО И. БУХАРИНА

хотели удорожать свой продукт, хотя экскурсия стоила 2 000 рублей на автобус с 40 пассажирами. Через какое-то время турфирма обратилась с предложением организовать интерактив: чтобы туристов в лесу встречали Баба Яга и Леший, за ту же самую цену. По мнению Людмилы Ждановой, замдиректора по экопросвещению и туризму нацпарка «Югра», еще мало кто в стране готов продвигать экотуризм, а парки не могут «вывезти» ситуацию на себе. Со стороны турфирм много предложений вроде организации гонок на джипах.

Потенциал наших парков и заповедников ещё не раскрыт и на треть, говорят эксперты. Но примеры комплексного подхода к развитию территории в стране есть, и один из них — Кенозёрский парк.

## ФЛАГМАН ЭКОТУРИЗМА

Кенозёрье — место, где люди сумели сохранить историческую среду обитания. Этот парк единственный в России имеет на балансе памятники архитектуры, храмовые ансамбли, водяные мельницы. «Мы не будем строить здесь гостиницы, обшитые сайдингом, с типовыми интерьерами, и в то же время не пойдём в аля рус. Мы пошли по пути реставрации исторических зданий», — говорит замдиректора по развитию туризма Александра Яковлева.

В 1991 году была образована ООПТ «Кенозёрский национальный парк» — тогда в этой местности царил разуха и безнадежность. «Для Кенозёрья экотуризм был не самоцелью, а необходимостью», — говорит Яковлева. Нацпарк реализовал серию проектов за счёт федерального финансирования и грантов международных фондов. Особенность в том, что они не вкладывали в одно направление, а развивали сразу несколько. Реставрировали памятники архитектуры, создавали тематические гостинично-экспозиционные комплексы, музеи, турприюты, прокладывали экотропы. И в то же время обучали местное население возрождению традиционных промыслов и ремёсел. Кенозёрцы изготавливают 200 видов сувенирной продукции для туристов, собирают дикоросы. Местные жители сами предоставляют транспорт туристам, размещают часть из них у себя и потчуют местной кухней.

«Кенозёрский» уже неплохо зарабатывает на турпотоке, говорят на рынке. В 2000 году парк посещало 1,5 тыс. человек в год, в 2016-м — уже более 16 тыс. организованных туристов. При этом туристы проводят здесь более трёх дней и посещают за это время пять музеев и несколько экологических троп.

Опыт Кенозёрского парка замечателен, но далеко не везде повторим. «Кенозёрский» расположен уединённо, это застывшее прекрасное полотно, там нет других точек притяжения. Туристы приезжают в центральное село Кенозёрья Вершинино и идут в визит-центр Нацпарка — единственную достопримечательность. А для местного населения парк стал «светом в оконце». Если же регион, где находится нацпарк, сам по себе уже туристический бренд, как, к примеру, Валдай, привлечь внимание к парку сложнее. «Местное население в нас особо не нуждается, хотя мы и пытались наладить контакт с ними, — говорит Виктор Соколов. — Они и гостевые дома сами строят, и лодки дают напрокат, и в монастыри возят гостей».

Общий «рецепт успеха» российских нацпарков пока не найден. Но не стоит забывать, что на ООПТ не могут полностью возлагаться задачи по развитию туризма, у них есть свои цели. Да и госфинансирование невозможно все время увеличивать. Представители Минприроды в этом году стали все чаще говорить о том, что планируется активно задействовать средства частных инвесторов для развития инфраструктуры в ООПТ. А министр природных ресурсов и экологии РФ Сергей Донской на встрече с президентом РФ в марте заявил, что в этом году министерство сделает акцент на строительстве инфраструктуры, связанной с экологическим туризмом, и в этих целях планируются, в том числе, изменения в законодательстве. Незадолго до этого в прессе была информация о том, что Минприроды обратилось в правительство с инициативой о введении концессий на ООПТ.

Хотя вектор на развитие туризма задан, эта цель не берётся «на раз». Но уже сейчас нужно подумать о том, как бы не перестараться.

По словам Татьяны Калишевой, сегодня поток иностранных экотуристов продолжает расти. Значит, у России есть уже определенный имидж «экодержавы» в мире. После конфликта с Украиной были группы «бёрдвотчеров» (наблюдателей за птицами), которые отложили поездки в Россию, но значительная часть иностранцев осталась, соглашается Ледовских.

Во многих странах нацпарки уже «окультурены», как, например, в Австралии или Коста-Рике. А смотреть Россию туристы едут из-за дикой вольницы ее просторов. Впрочем, наш ландшафт может измениться быстрее, чем представляется, так что любое вмешательство в сущность охраняемых территорий требует долгих размышлений.

БЖ

# ПЛЯЖНЫЕ БУДНИ



Мир вокруг постоянно даёт нам новые возможности, но используем ли мы их полностью? Извлекаем ли из них выгоду? Как не только эффективнее использовать удаленных сотрудников в своих проектах, но и самому пользоваться преимуществами удалённой работы и в конечном счете зарабатывать больше и жить более качественно?

**К**расивая картинка: загорелый молодой человек (а лучше — девушка) работает с ноутбуком на коленях на берегу моря в шезлонге и потягивает коктейль через трубочку, закрывая проект на сотню миллионов. Немного поработав, закрывает ноутбук и бежит купаться в лазурных волнах. Светит солнце, море теплое и ласковое, а деньги просто капают на банковский счёт. Нравится вам такая картинка?

Спустимся на землю. Тот, кто уже пробовал работать на пляже, знает, что на самом деле тяжело работать за ноутбуком, сидя на солнце, да и на пляже даже в тени бывает слишком жарко для мыслительных процессов. Но в описанной картинке присутствует и большая доля истины: работая удалённо, именно вы строите свой план работы и перемещений, выбираете, где вы физически будете находиться, чем и в каком порядке будете заниматься и, в конце концов, — сможет ли ваш бизнес генерировать прибыль, пока вы нежитесь в море. Картинка может стать реальностью, но будьте готовы прилагать усилия по планированию, самодисциплине, управлению своими недостатками и достоинствами.

Многие предприниматели сегодня работают и путешествуют. Более того, часто при запуске нового проекта выгоднее быть там, где жизнь дешевле, но при этом продолжать продавать на рынке, где жизнь стоит дороже, а денег больше. Нередки случаи, когда, например, предприниматели из США, продолжая вести там бизнес, физически перемещаются в другую страну. Например, Jason Wuerch, предприниматель и владелец небольшой компании FrugalforLess, перебрался в Румынию из штата Орегон, чтобы экономить половину средств, которые он раньше тратил на аренду жилья, и развивать на сэкономленные средства свой бизнес-проект. «Моя

любовь к Европе плюс хороший финансовый расчёт сделали мой переезд в Румынию правильным решением», — рассказал он в интервью FastCompany.<sup>1</sup>

Но если говорить не только о затратах на бизнес, но и о личных затратах предпринимателя, то удалённая работа может дать возможность путешествовать и даже тратить меньше при том же или более высоком уровне комфорта (климат, экология, еда, развлечения).

Одно из таких мест — это Таиланд, популярная страна среди фрилансеров и предпринимателей, работающих удалённо. Там живет около 400 тысяч экспатов<sup>2</sup> из Европы, России, США, Австралии и многих других стран. В столице Таиланда, Бангкоке, несмотря на то, что цены на недвижимость выросли на 14% только за последний год, средняя стоимость аренды односпальной квартиры в самом центре Бангкока составляет около 21 тыс. бат (около \$600)<sup>3</sup>, что намного ниже, чем в других крупных городах мира. Конечно, для экспатов из России, зарабатывающих в рублях, после падения обменного курса доллара в 2014 году стало уже не так выгодно оставаться в Таиланде. Но для тех же, кто работал глобально и зарабатывал в валюте, ничего сильно не изменилось. А только стало ещё выгоднее нанимать удалённых сотрудников из России и СНГ.

По моему опыту путешествия и переезды даются сложнее, когда у вас семья и дети, потому что количество необходимых вещей и требований резко возрастает (например, наличие детского врача, бытовые удобства для детей, удобное расположение). Другое дело — пока ты одиночка. Если мне одному вполне нормально поехать и пожить несколько недель в хостеле и спать на двухъярусной кровати, то с детьми такая же поездка по стоимости выходит в несколько раз дороже.

По своему опыту знаю, насколько большим стрессом может быть рабочая поездка в незнакомое место. Но, к счастью, технологии помогают этот процесс сделать более предсказуемым, безопасным и даже более дешёвым.

БЖ

Из книги Евгения Мироничева «К чёрту офис!»



## ОБ АВТОРЕ

Евгений Мироничев — выпускник Пензенского государственного университета, работает удалённо более 15 лет. За это время прошёл путь от программиста до успешного действующего предпринимателя. Работает с удалёнными командами из России, Украины, Индии, Азии, Европы и Северной Америки и помогает стартапам в секторе B2B с выходом на международный рынок.

**1** [www.netflix.com](http://www.netflix.com)

**2** [www.wildapricot.com](http://www.wildapricot.com)

**3** Warrillow, John (2015—02—05). *The Automatic Customer: Creating a Subscription Business in Any Industry*. P. 29. Penguin Publishing Group. Kindle Edition.



# Каждый шаг ведет к прибыли

Повышайте производительность разъездных сотрудников:

- Определяйте местоположение
- Координируйте работу в онлайн-режиме

Услуга «Мобильные сотрудники»



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

АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВ

# А МЫ НА ЗАВОД!

**Б**ыл опыт организации подобных мероприятий и в СССР. Но, в основном, это были экскурсии на кондитерские фабрики, а также походы школьников на заводы в целях профориентации. В целом же, в силу сверхсекретности целых отраслей и закрытости советской экономики, индустриальный туризм не был широко распространён в стране.

После падения «железного занавеса» наши туристы, путешествуя за рубеж, открыли для себя экскурсии на заводы и фабрики, кустарные и ремесленные производства самых различных направлений — винодельческие и сыроваренные, стеклотрувные и ювелирные, кузнечные и автомобильные. Для небольших предприятий и мастерских (а некоторые из них работают только или преимущественно на туристов) это отличный маркетинговый ход — возможность с самыми минимальными затратами прокларнировать свою продукцию и продать её напрямую, без посредников.

С ростом внутреннего и въездного туризма о поддержке и развитии этого направления задумались и в России...

## ГОРОД ОРУЖЕЙНИКОВ

В прошлом году исполнилось 360 лет со дня рождения русского промышленника Никиты Демидова. Родился и

Родоначальником промышленного, или индустриального, туризма ещё полтора столетия назад — сразу после Гражданской войны — стали США, когда завод Jack Daniel's открыл свои двери для туристов. А сегодня принимать гостей для американских (и не только) предприятий — это правило хорошего тона: если вы закрыты для посетителей, значит, вам есть, что скрывать, а это, разумеется, больно бьёт по репутации.

состоялся он, как известно в оружейной Туле, а потом развивал производство на Урале. И вот Тульская и Свердловская области договорились о создании туристического маршрута между Тулой, Уралом и, возможно, Алтаем. Помимо города оружейников, Невьянск, Нижний Тагил, а также Барнаул — крупнейшие центры промышленного наследия Демидовых.

«Никита Демидов не только оружейник, но и один из основоположников русской доменной металлургии, — напоминает почётный металлург РФ Сергей Мурат. — И начиналась она тоже на тульской земле, но ещё раньше, когда обрусевший голландский купец и заводчик Андрей Виниус в первой половине XVII века основал у села Торхово чугуноплавильное и железоделательное производства. Для привода различных механизмов использовалась энергия воды из реки Тулица. Малый бизнес мог бы заинтересоваться — организовать там «потешный» заводик, прямо на глазах туристов выпускать чугунные сувенирные фигурки. А люди получили бы представление, как творили железо наши предки 350 лет назад. Вырисовывается интересный маршрут: Тула – Торхово – Венев-монастырь и сам Венёв, — считает Мурат. — Тем более, налаженная дорожная инфраструктура будет способствовать успешной реализации такого проекта».

Пока же в городе-герое пытаются убедить туроператоров начать продажу экскурсий на гармонную фабрику (ещё один бренд наряду с самоварами и пряниками) и машиностроительный завод. «Новый турпродукт будет интересен для любой категории туристов», — считает министр культуры региона Татьяна Рыбкина.

Заинтересовались промтурами и другие производители тульских брендов: завод «Штамп» кондитерская фабрика «Ясная Поляна». Возможно, к реализации проекта подключатся музейно-выставочные комплексы хмпредприятий, ведутся переговоры с Тульским оружейным заводом.



## «ЮВЕЛИРНАЯ СТОЛИЦА РОССИИ»

Ювелирное дело здесь дело старое, но не забытое. «Раскопки археологов позволяют сделать вывод о том, что этим ремеслом костромичи владели ещё в XVI-XVII века, — рассказывает куратор туристского проекта «Ювелирные традиции высшей пробы» Наталья Гудина. — Сегодня в регионе около полутора тысяч производств выпускают свыше 50% российских ювелирных изделий». Одно из них — «Красносельский Ювелирпром», который стоит на пороге своего столетнего юбилея, недавно распахнул двери своего музея для широкой публики.

Специалисты называют его «ассортиментным кабинетом», куда раньше приглашали только самых высоких и важных гостей. В его экспозиции представлено более 2500 предметов, многие из экспонатов имеют свою историю и заслуживают отдельного рассказа. Вот и пришла идея — на фоне развития внутреннего туризма в стране — сделать музей достоянием большей аудитории.

«Этот проект достаточно молод, ему всего полтора года, — признаётся Наталья Гудина. — Но одного только музея, пусть и такого, как на «Красносельском Ювелирпроме», для того, чтобы заманить туриста, недостаточно. Поэтому в экскурсионную программу включено и посещение одного из производственных цехов, мастер-класса «Сам себе ювелир», конного двора «Алмаз», и, конечно, фирменного магазина предприятия, есть своя гостиница».

Кроме «Ювелирпрома», в селе Красное-на-Волге можно посмотреть уникальную шатровую церковь Богоявления Господня XVI века и заглянуть в музей ювелирного и народно-прикладного искусства. Его коллекция насчитывает более трёх тысяч экспонатов, в основном, это ювелирные изделия красносельских мастеров и художников. Особую группу составляют полторы сотни культовых предметов, наиболее ценные — изделия медного культового литья Красносельской волости середины XIX — начала XX веков. А по соседству к услугам туристов муниципальный интерактивный музей ювелирного искусства, где тоже проводятся мастер-классы «Процесс изготовления изделий из скани».

Преимущество этого маршрута состоит в том, что Кострома входит в «Золотое кольцо», а там, оказывается, есть, что посмотреть, кроме Ипатьевского монастыря, где начиналась династия Романовых, и терема Снегурочки, столь предприимчиво «приватизированную» костромичами.



БРОНЯ КРЕПКА И ТАНКИ НАШИ БЫСТРЫ!



В ИСПОЛНЕНИИ КРАСНОСЕЛЬСКИХ ЮВЕЛИРОВ КОПИЯ ИСАКИЯ НЕ МЕНЕЕ ВЕЛИКОЛЕПНА, ЧЕМ ОРИГИНАЛ

## «ОПОРНЫЙ КРАЙ ДЕРЖАВЫ»

Нижнетагильский «Уралвагонзавод» (Свердловская область) разрабатывает и производит военную технику и железнодорожные вагоны. Здесь делали легендарные Т-34, самый массовый танк в мире Т-72, а сегодня производят Т-90, новейшие Т-14 «Армата», боевые машины огневой поддержки «Терминатор» и другую военную технику.

Недавно и это оборонное предприятие открылось для экскурсантов. «Туристов провезут на автобусе по цехам с посещением самого протяжённого из них (900 метров), в котором сейчас делают вагоны, а в годы войны располагался конвейер по производству «тридцатьчетвёрок», — рассказывает о программе протура начальник отдела рекламы и PR ООО «УВЗ-Медиа Сервис» Татьяна Лысенкова. — В музее бронетанковой техники наши гости могут познакомиться с развитием танкостроения на заводе. Здесь представлено более 1 тыс. экспонатов: образцы танковой брони, снаряды, узлы, приборы наблюдения и управления огнём, редкие книги и картины, натурные образцы уникальных боевых машин от Т-34 до Т-90, которые можно будет не только увидеть, но и побывать внутри. Перед музеем находится большая выставочная площадка, где туристы увидят все модели вагонов, которые выпускались и выпускаются в настоящее время на нашем предприятии».

## ТРУДНОСТИ РОСТА?

Впрочем, большинство экспертов в сфере промышленного туризма не скрывает проблем. Это и недопонимание с туроператорами, которые, конечно, готовы продавать продукт, но он должен быть окупаем, а иначе зачем огород городить? Не всегда удаётся найти общий язык с собственниками и топ-менеджментом предприятий, есть шероховатости с пропускным режимом, графиком работы заводов (вечером и выходные, как правило, не попасть). Порой в плачевном состоянии находятся объекты промышленного наследия, значит, нужен ремонт (реставрация, реконструкция), а где взять инвесторов?

«Поэтому мы объясняем, что это популяризация самого предприятия, это формирование человека труда, человека профессии, это социальная миссия и патриотическое воспитание — причём далеко не всегда только тогда, когда речь идёт о ВПК, это демонстрация мощи, достижений наших умов, промышленных технологий, и в этом тоже патриотическое воспитание. Но в целом, нужна широкая продуктовая линейка, туры должны быть составлены грамотно, иначе, мы будем «развивать» слишком долго, нам не хватит жизни», — говорит исполнительный директор Уральской ассоциации туризма Михаил Мальцев.

В потенциале индустриального туризма опрошенные «БЖ» эксперты не сомневаются, как и в нераскрытых пока возможностях малого и среднего бизнеса, который способен не только подключиться к реализации турпродукта, но и создавать его.

БЖ

# ЗЕМЛЯ В ИЛЛЮМИНАТОРЕ ВИДНА



Заработать на космическом туризме пытаются как госкорпорации, так и частные компании, но оказывается, что «бороздить просторы Вселенной» можно и совершенно бесплатно.

С научно-исследовательскими целями человечество покоряет космос уже больше пяти десятилетий. А вот доступ к околоземной орбите для развлечения был открыт лишь недавно. Настоящая коммерциализация космоса началась в пресловутом миллениуме. После чего космический туризм очень быстро стал прибыльным и перспективным бизнесом. И «первопроходцами» в этом — по праву — можно опять считать Россию.

Организацией «космотуров» за свой счёт — по пока единственному маршруту до Международной космической станции (МКС) — наш «Роскосмос» занимается с 2001 года. Именно тогда первым официальным «непрофессиональным участником космического полёта» (термин «космический турист» специалисты не принимают) и стал американский бизнесмен итальянского происхождения Деннис Тито. С российским экипажем он отправился на российский же сегмент МКС (станцию между собой делят 14 стран) на борту российского же космического корабля «Союз». На орбите «звёздный путешественник» провёл семь дней и 128 раз облетел Землю. Правда, перед этим он ещё прошёл почти полугодовую подготовку к полёту в Научно-исследовательском испытательном центре подготовки космонавтов имени Гагарина. Такая «турпутёвка» обошлась Тито в \$20 млн.

С тех пор в космос на отдых «толстосумы» стали летать с завидной регулярностью. Вплоть до 2015 года, когда был запланирован полёт британской певицы Сары Брайтман. Звезда прошла спецподготовку, но буквально перед «посадкой на рейс» отказалась от вылета по семейным обстоятельствам.

Чтобы место не пропадало, вместо неё на МКС полетел профессионал — казахстанский космонавт Айдын Аимбетов. Именно тогда впервые заговорили о том, не приведут ли такие «демарши» к закрытию «Роскосмосом» программы космического туризма как таковой. В госкорпорации поспешили заверить, что сложившаяся ситуация никоим образом не ставит крест на перспективах космического туризма. В ведомстве не видят смысла прекращать такую практику. «Если находится выгодный покупатель, почему бы не отправить его в космос», — заявили в «Роскосмосе». Покоритель галактики нашёлся действительно быстро — дублёром певицы был определён японский бизнесмен и «большой поклонник космоса» Сатоши Такамацу. Его полёт на МКС может состояться уже в этом, максимум — в следующем году.

«Поймав волну», в большую космическую гонку за деньгами экстремалов-миллионеров активно включились и частные компании. Владельцы некоторые из них — сами люди отнюдь не бедные — уже даже успели «застолбить» себе место в истории освоения космоса.

Наиболее шумевшие, но пока так и не реализованные проекты — у исполнительного директор Tesla Илона Маска и британского магната Ричард Брэнсона.

Первый со своим стартапом SpaceX «метит» на Марс и обещает высадку на Красную планету уже в 2025 году. А чуть пораньше — в 2019 году — собирается отправить в путешествие вокруг Луны двух космических туристов. Счастливчики уже, мол, даже найдены, но их имена держатся в тайне.





Ричард Брэнсон, считающийся гуру космического туризма, позиционирует свою компанию Virgin Galactic как «первые в мире коммерческие косморейсы». Когда бизнесмен разработал восьмиместный астроплан SpaceShipTwo, почти 700 человек заранее заплатили по \$200-250 тысяч, чтобы забронировать себе места на будущие рейсы. Были, кстати, среди них и состоятельные россияне. В полёт в своё время свои кровные вложили, к примеру, бизнесмен и экс-политик Владимир Груздев, девелопер Сергей Полонский и «фармацевтический король» Олег Яньков. «Первенцы» Брэнсона должны были отправиться к звездам ещё 2008 году, однако полёты всё откладываются и откладываются. И если Груздев, видимо, уже забыл, что когда-то записался в космонавты, а Полонскому сейчас не до этого, то Яньков, купивший билет за 101-й километр за номером 343 больше шести лет назад, называет Брэнсона проходимцем. «Хороший кредит получил от нескольких сотен, извините, идиотов, которые вдруг захотели в космос слетать, а что в итоге? — рассказывает Олег. — Мне, к примеру, подарили какой-то пластмассовый самолётик да сертификат о том, что я астронавт, — говорит. — Я, конечно, могу сейчас просто ему «мейл» отправить и сказать, верни мне деньги. А толку? Ну, заплатит он мне за просрочку неустойку в 5% от \$200 тысяч — \$6 тысяч. Да я больше, знаете ли, проедаю в поездке во Францию».

В любом случае, как считают специалисты Российской академии космонавтики имени Циолковского, полноценный орбитальный космический туризм ещё долго будет оставаться весьма редким явлением и ограничиваться единичными полётами. Зато суборбитальный туризм, или как его ещё называют, «прыжки» на границу атмосферы и космоса — может стать массовым «туристическим направлением». Такие недолгие полёты проходят по эллиптической траектории, без выхода на орбиту искусственного спутника Земли. За час-два такого путешествия в пространстве туристы смогут увидеть, к примеру, округлости Земли, Луну и Солнце как полноценные космические объекты и почувствовать невесомость. К преимуществам таких полётов можно отнести

более низкую стоимость билета по сравнению с полётом, скажем, на МКС и отсутствие больших перегрузок. Корабли будут взлетать и приземляться как обычные самолёты, что даёт свободу в выборе стартовых площадок. Именно такой двухместный минишаттл Lynx, способный взмывать ввысь и садиться горизонтально, разрабатывает сейчас частная компания XCOR Aerospace. Предполагается, что путешествие на космоплане будет длиться 45 минут, из них 30 минут — на высоте 106 километров, что выше «декларируемой» границы космоса.

Созданием подобного суборбитального ракетно-космического комплекса многоразового использования (СРККМИ) для туристических полётов в космос занимается и российская компания «КосмоКурс», работающая в рамках фонда «Сколково». В отличие от самолётных суборбитальных схем, требующих до нескольких часов полёта, наша космическая экскурсия на высоту орбиты Гагарина по незамкнутой траектории будет занимать всего лишь 15 минут, из них в состоянии невесомости турист сможет находиться в течение 5-6 минут. Экипаж СРККМИ будет состоять из шести экскурсантов и одного экскурсовода (инструктора). «Проездной» обойдется в \$200-250 тысяч. Первый полёт запланирован с Капустина Яра или Байконура в 2021 году. Лётные испытания продут на два года раньше.

Однако известный российский космонавт Павел Виноградов ко всем идеям по организации космических прогулок относится весьма скептически. На ажиотаж со стороны желающих «полетать» за собственные деньги всё же лучше не надеяться. Не стоит, по его словам, забывать и о том, что любой космический полёт требует многоэтапной подготовки, которая проводится в целях сохранения здоровья самого космонавта.

При этом результаты соцопросов, пожалуй, говорят об обратном. Так, к примеру, около 70% опрошенных в мире людей в возрасте до 60 лет и более 80% тех, кому ещё нет 40, хотя бы раз в жизни хотели бы побывать в космосе. Возможно, цифры могли бы быть и совершенно иными. Всё дело в том, что респондентов никто не спрашивал — а готовы ли они за это удовольствие выложить кругленькую сумму.

Зато следующая информация точно должна порадовать любителей «халявы планетарного масштаба» и испортить настроение большинству бизнесменов от космоса, мечтающих обогатиться на чьей-то детской мечте. Так, в частности, всё тот же «Роскосмос» объявил на днях об открытом наборе в отряд космонавтов, которых будут готовить к работе на новом пилотируемом корабле «Федерация» и для полётов на Луну. Подать заявку может практически любой россиянин, обладающий отменным здоровьем, имеющий высшее образование по инженерным, научным или лётным специальностям. Кроме того, претенденты должны быть хорошо обучаемы, отлично знать компьютерную технику и английский язык. В отряде космонавтов ждут не только мужчин, но и женщин, и что примечательно: «Роскосмосом» впервые немного расширены возрастные рамки для будущих покорителей космоса — до 35 лет (раньше максимальный возраст кандидатов был 33 года). Приём документов продлится до июля. После чего в Звёздном городке начнется спецподготовка, по результатам которой в конце года в отряд и отберут всего шесть-восемь человек. И кто знает, может именно вам в будущем предстоит высадиться на Луну.

БЖ

# ПОВОРОТ НА ВОСТОК?

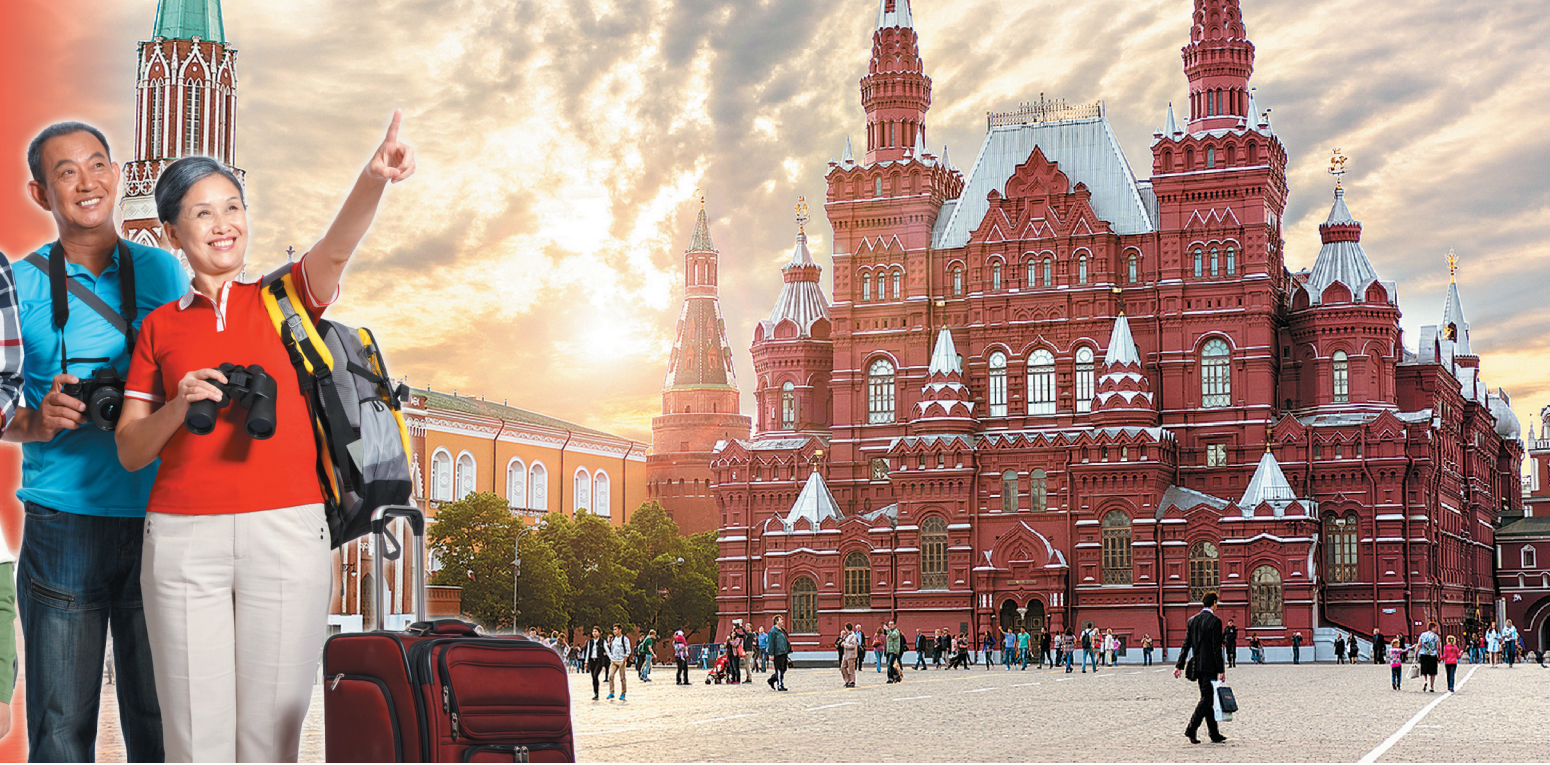


АЛЕКСЕЙ  
АНДРЕЕВ

Рост въездного туризма в Россию из Китая налицо. Казалось бы — такой интерес гостей из Поднебесной к нашей стране можно только приветствовать! Однако многие представители отечественной туриндустрии подвергают сомнению выгодность азиатского турпотока с экономической точки зрения — уж больно велика, по их мнению, сейчас в этом сегменте доля теневой экономики, и ситуация будет только ухудшаться. Меньшинство при этом вспоминает китайскую поговорку «Когда пьёшь воду, помни об источнике» и поэтому считает, что прежде, чем бить в набат, надо докопаться до сути проблемы, и уже потом предпринимать конкретные шаги для её решения. Чтобы понять, какие именно, «Бизнес-журнал» выслушал позиции всех сторон.

С утверждением, что за последние годы китайцы стали лидерами въездного туризма в Россию, потеснив при этом с первого места даже немцев, не спорит никто. Только по официальным данным Росстата, в 2015 году нас посетили 1,122 млн туристов из Китая. А вот с «ура-статистикой» о взрывном росте турпотока с Востока и его прибыльности в целом для российской стороны согласны далеко не все. По крайней мере, об этом говорили многие на прошедшей в середине марта в Москве научно-практической конференции гидов и туроператоров России «Въездной туризм из Китая: как все исправить?». Так, в частности, участники мероприятия обратили внимание, что на сегодняшний день главный источник информации о небывалом росте китайского турпотока — это сервисные организации, обеспечивающие реализацию межправительственного соглашения о безвизовых групповых поездках сроком до 15 дней между РФ и КНР от 29 февраля 2000 года (правило распространяется только на туристов,

путешествующих группами от пяти до 50 человек). «Именно от этих сервисных компаний и известно о многократном увеличении турпотока за 2015-2016 годы, и 40 % ежегодном приросте. Однако при сопоставлении ими же озвученных цифр и сравнении их с данными Росстата, показатели оказываются далеки от реальности. Да, 2015 год привлек значительное число китайских туристов в нашу страну — в силу ослабления курса рубля. Прирост по отношению к 2014 году действительно был, но на 28%. А в прошлом году к нам приехало китайцев лишь на 15% больше. Откуда 40 %?» — вопрошают участники конференции, подвергая при этом сомнению и их заявления о чрезвычайной востребованности российского направления на китайском туррынке. Цифры, озвученные собравшимися в Москве, свидетельствуют об ином. По их данным, турпоток в Россию составляет менее 1% от более чем 120 млн китайских туристов, ежегодно выезжающих за рубеж (получается практически те же, что и у Росстата, более 1 млн человек).



И, по их словам, у китайского правительства в ближайших планах нет даже намерений значительно стимулировать наше направление. Здесь также стоит напомнить, что с 2013 года список стран, открытых для китайского туриста, расширился до 146 направлений, и Россия, принимавшая через свои приграничные районы китайских туристов с конца 1990-х годов, вынуждена сейчас конкурировать за китайского клиента со всем миром: странами Азии, Европы и Америки. Не стоит забывать, что в Китае очень развит ещё и внутренний туризм — это отрасль с колоссальным объёмом рынка. По статистике, на одного китайца, выезжающего за рубеж, приходится 33 китайца, путешествующих внутри страны. «При всём этом на туристическом рынке Китая Россия сегодня позиционируется как дешёвое и в общем-то малопrestижное направление, наряду, скажем, с Египтом. Об этом свидетельствуют колебания китайского индекса цен выездного туризма (Outbound Price Index) — даже понижение цены в пиковые периоды 2015-2016 годов не дало явного прироста в количестве туристов», — отмечают участники конференции.

Более того, по мнению большинства собравшихся, въездной туризм из Китая оказывается ещё и вовсе не таким прибыльным для российской стороны. И причина этого — в процветающих мошеннических схемах обслуживании китайского потока полуправильными или нелегальными компаниями, которые практикуют уже запрещённые в самом Китае продажи туров по заниженной цене. Ключевую роль в этом играют как раз сервисные компании, обслуживающие турпотоки по безвизовому соглашению — по групповым спискам. Пользуясь несовершенством российского законодательства, они отчуждают права на туроператорскую деятельность и экскурсионное обслуживание в пользу теневых предпринимателей и нелегальных гидов. Продавая туры по цене ниже себестоимости, эти туроператоры обеспечивают себе значительные конкурентные преимущества. Российские легальные туркомпании, не согласные работать по мошенническим схемам, оказываются вытесненными с рынка приёма. В итоге значительная часть китайского въездного туризма

обслуживается сейчас мошенническими операторами. По разным оценкам, звучавшим на конференции, теневой приём в настоящее время достиг угрожающих размеров, доходя в разных регионах до 80% и более, с отчетливой тенденцией к увеличению. Сейчас, по сути, складываются замкнутые трансграничные этнические картели, основанные на теневых схемах — китайская тургруппа обслуживается местным представителем отправляющего туроператора. При этом используются российские туристические, культурные и прочие ресурсы, однако все полученные капиталы вывозятся обратно в страну-отправителя. В такой ситуации прибыльность китайского въездного туризма для российской стороны оказывается очень сомнительной.

Правда, есть представители отрасли, считающие подобную позицию односторонней оценкой и приводящие противоположные факты. К примеру, об имеющихся место дружественных шагах китайских властей нам навстречу. Так, в частности, в прошлом году власти провинции Сычуань выделили дотацию в размере более \$10 млн местному перевозчику Sichuan Airlines на организацию прямого рейса Чэнду-Москва. И сейчас он осуществляет три рейса в неделю по этому маршруту. Недавно руководство провинции Хэбэй объявило о выделении аналогичной субсидии на рейс Ухань-Москва. Или ещё пример: администрация Шэньчжэня уже выделила \$12 млн China Southern для организации с октября этого года регулярного авиасообщения Шэньчжэнь-Москва. «И все эти рейсы в основном заполняются китайскими туристами. Если это не политика по поддержке туристических обменов с Россией со стороны китайских властей, то что же это?» — задаётся вопросом один из специалистов отечественной туристической индустрии. И это при том, что российские туроператоры, по его словам, плохо себе представляют, как работать с китайскими коллегами, вести переговоры, что предлагать, каковы потребности китайского туриста, как вести переговоры с китайцами и т.п. И что в итоге? Взаимное непонимание и различные конфликты, приводящие к тому, что китайским туроператорам приходится организовывать приём своих туристов самостоятельно.

«Незаконные китайские туроператоры, о которых говорят мои коллеги, — продукт законодательного несовершенства лишь отчасти, — объясняет эксперт. — Главным образом это результат слабой инфраструктуры и плохо подготовленных российских туроператоров, которые не готовы преодолевать трудности, но очень хотят зарабатывать. И на какое отношение мы тогда можем рассчитывать в ответ? И не стоит ли в этой ситуации вспомнить русскую поговорку «Не плюй в колодец...»? Или ее китайский аналог: «Когда пьёшь воду, помни об источнике»? Так давайте спросим для начала себя: «А что мы сами сделали для того, чтобы китайский въездной туризм увеличивался в объёмах? Очень мало! Лишь в последние годы появились проекты типа Visit Russia, направленные непосредственно на китайского потребителя. Однако пока что их работа почти незаметна. Вместо нас продвижением России в качестве туристического направления занимаются китайские туроператоры. Они вкладывают значительные средства в рекламу, создание медиаресурсов в Интернете, где своими силами создают позитивный образ нашей страны в меру своих возможностей. В китайском Интернете — десятки ресурсов, посвящённых поездкам в Россию, которые поддерживаются исключительно на деньги самих китайцев».

Винить в «инфантильности» только коллег по цеху эксперт, конечно, не намерен. К приёму китайских (и не только) туристов не готова страна в целом. «Во-первых, практически во всех регионах катастрофически не хватает средств размещения. К тому же китайцы уже привыкли к хорошему сервису, а мы его ещё не наладили. Так, китайский турист за последнее десятилетие уверенно переходит из категории «эконом» (гостиницы 2-3\*) в категорию «комфорт» (гостиницы 4-5\*). Например, уже в этом году гостиницы 5\* в Петербурге, как правило, не дают размещение для «цепочек групп» (когда бронируется по 2-3 группы в неделю в течение полугода). А северная столица — далеко не самый плохо оснащённый гостиницами город России. Во многих городах вообще нет 5\*. А вот в Китае гостиницы 5\* есть буквально в каждом среднем городе, и не по одной. Далее — наиболее популярные на китайском рынке объекты посещения вводят различные ограничения, которые создают серьёзные сложности по организации поездки. Например, Эрмитаж требует, чтобы все туристические группы использовали систему «аудиогид» для ведения экскурсий. Само по себе правильно, но выдачу этих средств ограничили на одном маленьком пятачке у входа в огромное здание. В результате в сезон до 300 человек на 50 кв. м. получают наушники, создавая «пробку» и неудобства остальным посетителям. Кроме того, Эрмитаж, в отличие от большинства европейских музеев, не имеет специального летнего расписания и в пик сезона работает по такому же графику, что и в несезон, т. е. до 18:00. Группы допускаются к посещению в строго назначенное время, а если «окон» для посещения недостаточно, то могут и отказать. Аналогичная ситуация в Екатерининском дворце, который крайне популярен среди китайских туристов из-за Янтарной комнаты. Вместо того чтобы искать решения (например, смонтировать копию комнаты в отдельном помещении на территории парка, что вполне реально), руководство музея старается ограничить поток и отказывает группам в посещении. Московский Кремль ввёл для всех групп обязательное использование гида, предоставленного музеем, и берёт за эту услугу 5000

рублей за двухчасовую экскурсию. И также ограничивает доступ групп в музей Кремля, отказывая туроператорам. Ну и традиционно неприветливый персонал музеев. Все это не добавляет популярности направлению в целом».

Отдельная проблема, по словам представителя индустрии, — плачевное состояние нашего туристического транспорта. «В России, к примеру, очень мало специализированных автопарков, слабая подготовка водителей к работе с туристами (незнание языков, неопрятность, хамство, незнание города и стоянок по маршруту) и «разношёрстный» автотранспорт, — поясняет эксперт. — Но и это полбеды! А ведь есть ещё и морально устаревший речной флот с год от года уменьшающейся ёмкостью. Старые корабли выбывают, новые не закупаются. Средний возраст судов — 50 лет. Поэтому потенциально интересный китайскому рынку сегмент речных круизов нами не освоен. Для сравнения, сейчас в Китае — бум круизного туризма. Крупнейшие американские операторы круизов перебросили до 2/3 своих флотов в Азию, а там суда ёмкостью до 3500 пассажиров каждый. Ходят заполненными до отказа».

Как раз именно в том, что, почувствовав всю выгоду и нащупав наконец-таки тренды, российская туристическая индустрия делает всё возможное, чтобы в перспективе китайских туристов у нас становилось всё больше, оказались солидарны все участники конференции. Единым оказался у них и рецепт, как сделать так, чтобы увеличивающийся в объёмах въездной туризм из Китая стал ещё и прозрачным. Для этого, по мнению игроков рынка, всё же необходимо что-то сделать с пресловутыми «безвизовыми списками». Звучали следующие предложения: исключить (ограничить) их продажу, сверять безвизовые списки при заселении в гостиницах и контролировать соответствие поступления оплаты на счёт компании количеству оформленных по списку туристов. «Так называемый «групповой, списочный туризм» — это, конечно, рудимент, — уверены представители туристической индустрии. — И при такой схеме избежать злоупотреблений действительно крайне сложно. Но в условиях, когда полностью отменить визовый режим нет политической воли / условий, а развивать туризм как-то надо — он всё же приемлем».

Так что можно сколько угодно констатировать назревшую необходимость законодательных изменений, но, может, стоит, как заявил один из «отраслевиков», «просто засучить рукава и работать»? Строить инфраструктуру, учить обслуживающий персонал, приобретать современный транспорт и расширять географию поездок китайских туристов по России (страна-то большая, а упомянутый миллион китайцев «толчётся» главным образом в двух-трёх регионах). «Это большая комплексная работа, и только при комплексном подходе она может принести значительный эффект для нашей экономики в целом и для каждого игрока в частности, — уверен участник рынка. — Туризм — это бизнес, требующий серьёзной внутриотраслевой и межотраслевой консолидации. В противном случае — страдает весь процесс. Достаточно привести факт, что возвратность китайских туристов в Россию крайне низкая, намного ниже аналогичных показателей для других направлений, ибо стремится к нулю. Конечно, население Китая большое, но именно слабая возвратность не даёт возможности развивать регионы РФ на китайском рынке: первая поездка подавляющего большинства всегда в Москву и Санкт-Петербург, и лишь для второй-третьей будут рассматриваться другие города».

# THE SKY IS NOT THE LIMIT

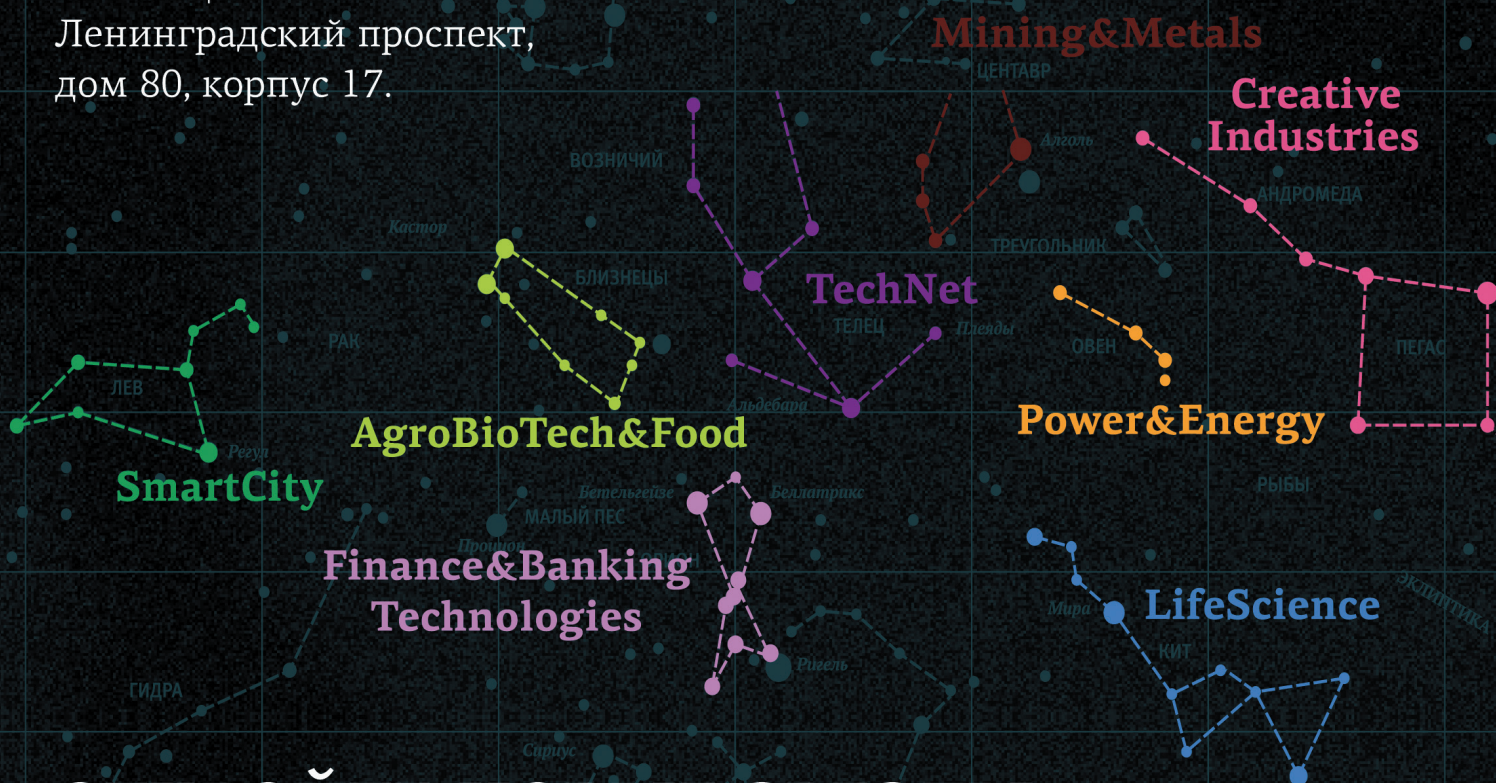
— под таким девизом пройдет финал  
федерального акселератора технологических  
стартапов GenerationS в этом году!

Мы приглашаем вас взойти на борт  
импровизированного космического корабля,  
где целый год в разных отсеках шла серьезная работа.



## 25 АПРЕЛЯ 2017 - 16.00

Москва | Stadium Live  
Ленинградский проспект,  
дом 80, корпус 17.



# ОТКРОЙТЕ НОВЫЕ ЗВЕЗДЫ НА ФИНАЛЕ GENERATIONS!

#GenS\_nolimits

Регистрируйтесь на борт GenerationS по ссылке:  
<https://russianventurecompany.timepad.ru/event/450477/>

# ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

**О** человеческом потенциале, отдавая дань времени, в последние годы говорят очень много. Проблема лишь в том, что мало кто объясняет природу этого феномена и тем более даёт чёткую инструкцию, как с ним работать отдельно взятому человеку и компании в целом. А потому необходимо прояснить, что всё-таки можно отнести к человеческому потенциалу, а что к нему отношения не имеет. Если посмотреть на это явление с рациональной точки зрения, без обычного романтического флёра, мы поймем, что потенциал по природе вещей является механизмом развития и эволюции всего

человечества. Именно он определяет возможность выживания человека как во времена глобальных изменений, так и в случае локальных нестандартных ситуаций. Эволюционным механизмом наделён каждый человек, однако доступ к нему может быть затруднён — в силу состояний человека (его низкой мощности, выгорания), установок, эмоций, отношения к жизни и даже лени обыкновенной: где-то в глубине души человек отдаёт себе отчёт, что нужно развиваться и двигаться вперёд, однако ничего не может сделать. Довольно распространёнными причинами блокировки потенциала является избыток штампов, которые со временем накапливаются в человеке, производя тормозящий эффект, а также привычка к комфорту, не позволяющая сменить траекторию полета.

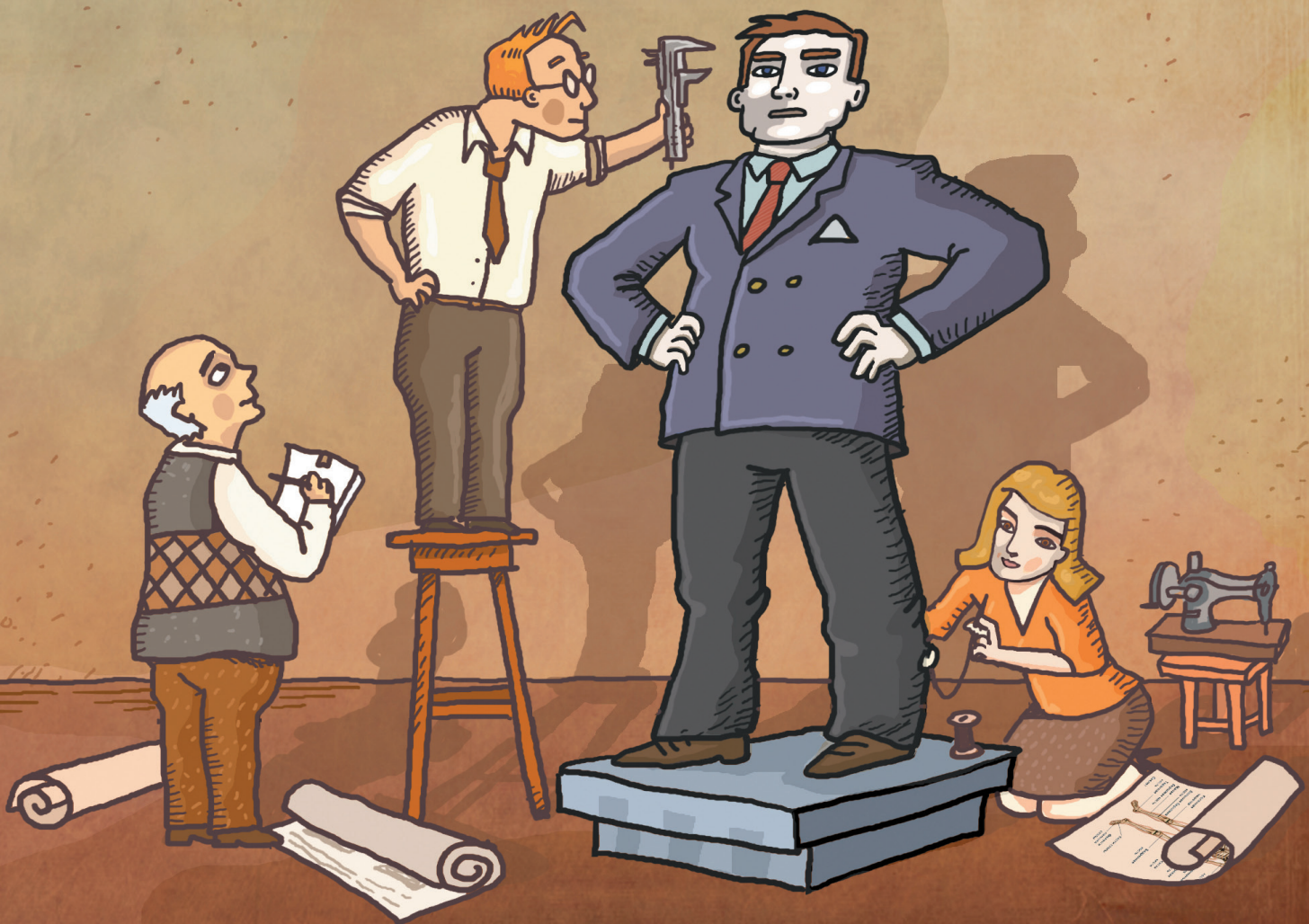


## АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

Развитие сотрудников — основное условие, при котором у компаний есть шанс выстоять в меняющейся реальности. Для этого управляющим необходимо научиться воспринимать людей как «инвестиции», а не «уставной», хоть и человеческий, капитал. Мир будущего требует всё более тонкой работы с человеческими параметрами.

Поэтому хотелось бы напомнить довольно стандартный с точки зрения менеджмента тезис: нельзя останавливаться в развитии ни на секунду, потенциал необходимо постоянно поддерживать в хорошей форме. Остановка никогда не является паузой, это всегда путь назад, деградация. В компаниях эта аксиома определяет необходимость постоянного обучения сотрудников. Однако зачастую топ-менеджмент относится к развитию сотрудников как к вынужденной мере, воспринимая обучение в качестве допинга, позволяющего догнать конкурентов, или даже как правило хорошего тона, согласно которому нужно раз в полгода проводить «какой-нибудь» тренинг. Ко мне довольно часто обращаются управляющие, спрашивая, с какой частотой необходимо обучать сотрудников. Ответ может быть только один: по возможности чаще, глубже и — регулярно.



## ПОЛЕВЫЕ УЧЕНИЯ

Человеческий потенциал включает в себя определённый набор параметров, которые необходимо различать, для того чтобы правильно ими распоряжаться. Первым компонентом потенциала является обучаемость, вернее, ментальная способность человека воспринимать любую информацию и на её основе перестраивать свое сознание. Для этого необходимо не только держать мозг в «открытом» состоянии, но также постоянно разрушать окостеневшие парадигмы и догматы, готовые по первому зову поселиться в мышлении, чтобы мешать усваивать новую информацию и двигаться вперёд.

Западная цивилизация, наконец, оценила восточный тезис о том, что наша жизнь — ни что иное как обучение. Учиться необходимо всегда — всему, что мы не умеем. Упаси боже ограничивать себя своей собственной сферой! Необходимо постоянно расширять своё сознание, используя для этого самые разные средства, источники, книги, которые только появляются на нашем пути. Этот «стартовый» компонент очень зависит от такой важной составляющей, как практика. Обучение не может ограничиться теорией. Комбинации могут быть разными, однако в среднем соотношение

теории и практики должно варьироваться от 1:3 до 1:6. Дело не только в «закреплении результата»: практика помогает человеку «пережить» новое знание, научиться управлять собой в процессе этого переживания и совершить максимум возможных ошибок.

У процесса обучения есть один замечательный «побочный эффект»: новое знание позволяет человеку преодолеть целый ряд комплексов и страхов. Обучаясь и преодолевая себя, человек запускает второй компонент «потенциала» — адаптивность, то есть способность отказаться от своих старых параметров и приспособиться к новым условиям. Конечно, мы отнюдь не призываем читателей немедленно обрасти всеми теми пороками, которые встречаются в жизни: человек должен сам решить, какая парадигма подлежит упразднению, а какие константы должны остаться в положении «вечных ценностей». Адаптивность работает в тесной связке с обучаемостью. Если у человека не запущен «стартовый» механизм, его мышление останется инертным, а попытки адаптироваться к окружающей действительности не принесут никакого результата. Ведь, по сути, адаптивность — ни что иное, как реализация тех установок, которые считаны мышлением. Если

нет содержания, приспособлять будет нечего, при том, что постоянно возникающие обстоятельства лишь травмируют личность, так и не успевшую усвоить знания, позволяющие чувствовать комфортно в любых обстоятельствах. Без развитого мышления человек не сможет адаптироваться: он будет понимать, что находится в какой-то новой среде, но не сможет определить, в чем заключаются изменения и как на них реагировать.

Отсутствие адаптивности не позволяет запустить еще один компонент человеческого потенциала — дееспособность, а именно способность действовать в новых условиях. Дееспособность точно также тесно связана со всеми компонентами, как и остальные: без обучения и адаптивности совершать осмысленные действия не представляется возможным. В свою очередь, и без этого механизма не обойтись. Человек должен использовать то, что он усвоил. В противном случае полученные навыки лягут мёртвым грузом на ту полку, где обычно хранятся школьные знания.

Ещё один важный элемент потенциала — способность к регенерации, быстрому восстановлению после потери энергии. Регенерация является прямой обязанностью каждого человека: ни одна компания никогда не будет заниматься вопросами восстановления сотрудников, даже если речь идёт о людях звёздного уровня. А потому человек должен построить свою собственную систему «возобновляемой энергии» и постоянно отслеживать уровень «заряда». Иначе рано или поздно остальные компоненты потенциала

**Помогая сотруднику решить задачу, мы оказываем ему медвежью услугу — в виде готового штампа, а заодно мешаем человеку активизировать свою мощь. Такую же ошибку совершают родители, помогая детям с уроками: да, тетрадь будет заполнена правильными решениями, однако сознание ребёнка так и останется чистым листом.**

дадут сбой: механизмы обучаемости, адаптивности и дееспособности не смогут работать в полную мощь, если человек допустил потерю энергии.

На базе бесперебойной работы всех компонентов человеческий потенциал способен очень быстро развиваться — формировать новые навыки, знания, различные подсистемы, а также накапливать опыт — библиотеку глобальных штампов, которые знающий человек воспринимает всего лишь как один из источников информации.

## НАВЯЗЧИВЫЙ ОПЫТ

Опыт нужен совсем не для того, чтобы ограничить человека и тем более его окружение. Между тем во многих компаниях очень часто мы наблюдаем одну и ту же картину: начальники непрерывно страхуют своих сотрудников, бросаясь на помощь сразу, как только подчинённый начинает выполнять незнакомую задачу. Мы всегда предпочитаем показать «как нужно», вместо того чтобы немного подождать и получить альтернативное решение, которое может оказаться эффективнее того, что подсказывает наш собственный опыт. Помогая сотруднику решить задачу, мы оказываем ему медвежью услугу — в виде готового штампа (заведомо не способный стать частью сознания другого), а заодно мешаем человеку активизировать свою мощь. Точно такую же ошибку из раза в раз совершают заботливые родители, помогая детям с уроками: да, тетрадь будет заполнена правильными решениями, однако сознание ребёнка так и останется чистым листом. В результате — дома, или в компании, но вместо нормальных, пребывающих в креативном поиске наилучшего решения людей мы получаем биороботов, которые в лучшем случае прекрасно оперируют штампами, однако столкнувшись с любым неизвестным элементом бытия — теряются и не могут найти выхода. Незрелый потенциал очень быстро зарастает ментальной ленью и недееспособностью. Именно поэтому компании, в которых осознают подобные риски, для того чтобы застраховать себя от косности сознания сотрудников, практикуются такие инструменты развития, как корпоративные квесты и другие формы геймофикации, в которых исключён заранее известный сценарий, а людей намеренно сталкивают с нестандартными задачами.

Сложно поспорить с тем, что потенциал генерирует не только возможности, но и риски. Жизнь высокоразвитого человека по определению гораздо менее спокойна, чем «проживание жизни» среднего биоробота, оперирующего шаблонами. Однако в будущем почти не останется областей, которых не коснутся изменения, а значит, меняться придётся и людям.

Вернувшись к компании, мы увидим похожий набор компонентов, необходимых для её развития: корпоративная обучаемость, адаптивность, дееспособность и регенерация. Если компания стремится сохранить статус-кво, не меняется под давлением будущего, не развивается и не перестраивает под изменения свои процессы, в будущем она точно так же выбывает из обоймы. Пространство меняется слишком быстро, чтобы уповать на работу по старинке. Именно поэтому в ведущих компаниях мы видим перестройку системы управления персоналом, которая переходит с обычных рутинных кадровых задач в область поиска талантов и развития потенциала сотрудников.

## АТТЕСТАЦИЯ 2.0

Если расположить человеческие параметры на временной шкале, мы отчётливо увидим, что часть свойств устремится в будущее (например, резуль-



тативность, эффективность и так далее), а часть в лучшем случае будет способна закрыть потребности сегодняшнего дня. Посмотрим на такое стандартное свойство, как исполнительность. В сравнении с обучаемостью, которая является частью потенциала, исполнительность всегда будет проигрывать. Это хорошее, «добротное» свойство, но оно не имеет никакого отношения к будущему. Дисциплина — из той же оперы. В мире будущего с его плоскими оргструктурами и отказом от офисов, дисциплина (по крайней мере в той форме, в какой мы её понимаем), вряд ли будет востребована. Командность, коммуникативность? Не уверена. Конечно же, мы все хорошо помним, что ещё совсем недавно, в XIX-XX веках, на коммуникациях держалось всё. Но реальность меняется, нас стремительно уносит в виртуально-технократический мир, в котором обычные коммуникации, скорее всего, уступят место взаимодействиям иного типа, например, сигналам, исходящим от разных устройств, что само по себе не является коммуникацией в чистом виде. Общение человека с человеком постепенно заменят общение человека с машиной, и эти изменения задают новые параметры людей.

В зависимости от того, к какой модели тяготеет служба персонала, можно многое сказать о компании. Если компания работает на будущее, она развивает человеческий потенциал. Если держится за прошлое — опирается на исполнительность, дисциплину, точность и тому подобные параметры, а именно транслируя базовые установки и ценности столетней давности, генерирует «старых» сотрудников (независимо от их физического возраста). Такая концепция имеет право на жизнь лишь в том случае, если мы точно уверены, что мир никогда не изменится.

Когда речь идет о смене технологического уклада, мы видим и даже готовы воспринимать прогресс, однако, как только речь заходит о людях, предпочитаем ничего не замечать. А посему — продолжаем воспроизводить устаревшие знания, навыки, заблуждения и удивляться при этом, почему человек не соответствует окружающему миру. Эту проблему отчетливее всего можно увидеть на примере фундаментальной науки. В мире уже давно существует специальная процедура, которая заключается в регулярной ревизии различных научных направлений. Благодаря этой полезной операции во многих дисциплинах (в том числе физике и математике) в последние годы было выявлено большое количество ошибок. Проблема лишь в том, что на базе псевдонаучных открытий успели пыльным цветом развиться целые школы, которые продолжают защищать, отстаивать и продвигать «ошибки» с таким упорством, как будто дело происходит во времена Средневековья, эпоху догматов и схоластики. Однако в галопирующем пространстве знания будут устаревать даже быстрее, чем это происходило до сих пор. Они, как шлак, будут застревать в системах, блокируя все процессы, не позволяя людям и компаниям сдвигаться с места.

Активизировать потенциал необходимо постепенно. Неподготовленный человек не способен выдержать

столь радикальных изменений. Последние два года в нашу Академию все чаще переводятся студенты из вузов, в которых практикуется облегченная форма обучения (в какой-то момент люди спохватываются и начинают искать что-то другое). Таких студентов мы сразу же предупреждаем: будет тяжело. И каждый раз наблюдаем, какие потрясения испытывает человек, на которого внезапно обрушивается большой объем сложных задач. А посему ещё раз напомним: любая нагрузка должна увеличиваться постепенно, двигаться всегда следует от простого к сложному.

**Нас стремительно уносит в виртуально-технократический мир, в котором обычные коммуникации уступят место взаимодействиям иного типа, например, сигналам, исходящим от разных устройств. Общение человека с человеком постепенно заменят общение человека с машиной, и эти изменения задают новые параметры людей.**

Для реанимации потенциала человека подходят любые креативные курсы, работающие с эмпирикой и моторикой: от рисования до 3D-дизайна. С подобных творческих задач и следует начинать. Поработав руками, можно двигаться дальше, в более сложные, аналитические области и так, постепенно, наращивать свою мощь и выходить на новые уровни развития. Похожим образом выводят из комы заостеневшую адаптивность. Рецепт простой: необходимо выйти из зоны комфорта и заняться поисками новых вызовов, делая это постепенно, без резких движений (особенно таких, как устремление в незнакомую область и даже страну). Так в человеке, неожиданно для него самого, просыпаются таланты и способность находить выход из любой ситуации.

Как бы то ни было, важно понимать, что закрытый потенциал приговором не является: каким бы слабым ни был человек — и лень, и уныние, и недееспособность можно преодолеть. Главное — сделать первое движение, самостоятельно или с помощью тренера. Но для начала необходимо однажды открыть глаза, проснуться и понять одну простую истину. Предназначение любого человека (как и человечества в целом) заключается в эволюции. Мы обязаны меняться, воспринимать новые знания и постоянно приспосабливаться к новым условиям. В противном случае нам ничего не останется как пасть смертью «храбрых» в условиях естественного отбора.

БЖ

# ПЛОЩАДКА ДЛЯ ПАРТНЁРСТВА



В конце 2016 года была создана программа «Новый бизнес», где предприниматели могут получить поддержку по нескольким актуальным направлениям: госзакупки, льготное финансирование, франчайзинг, бизнес-наставничество. Что полезного для бизнеса есть в программах общественной организации?

Общественные организации работают в сфере поддержки бизнеса уже более 10 лет и, как правило, выступают информационным центром для предпринимателей. Здесь можно узнать об изменениях в законодательстве, получить консультацию юриста, принять участие в мероприятиях и образовательных программах.

Однако до сих пор лишь малая часть предпринимателей знает о такой возможности получения поддержки. Мы ставим перед собой задачу стать именно партнёром в развитии бизнеса, а не только площадкой, куда можно обратиться в проблемной ситуации. Наши программы созданы для компаний, которые ищут возможности роста, масштабирования бизнеса.

Имея большой опыт взаимодействия с предпринимателями, мы выделили актуальные направления развития и предоставили удобную возможность ими воспользоваться – достаточно оставить контакт на сайте.

## ЧТО МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ОБРАТИВШИСЬ В НАШИ ПРОГРАММЫ?



### ИННА ЧИГАРЁВА

руководитель проекта  
«Новый бизнес»  
Ассоциации молодых  
предпринимателей  
России

**1** В программе бизнес-наставничества мы организуем знакомство крупного бизнесмена (оборот от 1 млрд, более 100 сотрудников) с молодыми предпринимателями, которые находятся в стадии роста и ищут пути масштабирования. Благодаря отлаженной системе подбора наставника, встречи проходят весьма продуктивно. Молодой бизнесмен узнает от более опытного пути развития на годы вперед, проверенные решения важных задач, риски, которые нужно проработать. Ценность такого общения – экономия месяцев самостоятельного изучения вопроса: все решения, проверенные опытом, предприниматель получает за пару часов от ментора.

**2** В программе «Доступные госзакупки» любой предприниматель может получить анализ рынка госзаказа по своему направлению деятельности. Мы бесплатно оцениваем перспективы участия в госзакупках – сколько компания сможет здесь заработать. Если перспективы есть, бесплатно присылаем подходящие тендеры и помогаем с оформлением документов на участие в торгах. Таким образом мы делаем начало работы с госзакупками быстрым и лёгким.

**3** В программе по созданию франшиз мы проводим аудит компании-заявителя, принимаем решение о готовности к созданию франшизы, делаем её «упаковку», организуем привлечение партнёров и работу с ними, помогаем предпринимателям разобраться в нюансах. За счёт проведения аудита и работы с опытными партнёрами «упаковка» и запуск франшизы происходят в короткие сроки.

**4** Финансовый навигатор – это скоринг по льготным программам финансирования для предпринимателей. Ряд фондов и госпрограмм выделяет гранты, инвестиции, кредиты для бизнеса на специальных условиях. Бывает так: предприниматель узнал о какой-то программе, с трудом подготовил документы (так как перечень требований весьма обширен), через пару месяцев получил отказ – время ушло впустую.

В нашей программе, заполнив анкету, предприниматель за 3 дня получает информацию обо всех программах, где он может получить финансирование, а также помощь в оформлении документов. Не нужно самому искать, не нужно вникать в требования и разбираться, соответствует ли им ваш бизнес – одна анкета, и вы получаете полную сводку программ, на участие в которых можете претендовать.

За несколько месяцев с момента старта проекта к нам поступили сотни заявок, поддержку получили около 50 предпринимателей. В текущем году планируем в разы увеличить эти цифры, понимая, что такой формат поддержки может быть востребован большим числом компаний – и мы готовы помочь им в развитии бизнеса.

Сайт программы [Nb-ampr.ru](http://Nb-ampr.ru)

БЖ



Максим  
ЛУКЬЯНОВИЧ,  
Руководитель  
дирекции  
малого бизнеса  
банка ВТБ

# «Сейчас у малого бизнеса есть спрос на надежные государственные банки, в числе которых банк ВТБ»

## Любому, даже небольшому, предприятию с первых дней его существования необходимо расчетно-кассовое обслуживание (РКО).

РКО для бизнеса — это процесс ежедневный и очень значимый, от которого порой напрямую зависит вся работа компании. Поэтому бизнесмену крайне важно правильно выбрать банк, который станет заниматься расчетами его предприятия. Руководитель дирекции малого бизнеса банка ВТБ Максим Лукьянович считает, что сегодня при выборе финансового учреждения, нужно обращать внимание не только на стоимость обслуживания в банке, а в первую очередь — на его надежность, стабильность в выполнении обязательств и качество оказываемых услуг.

### — Расскажите, какие изменения в последнее время произошли в работе банка ВТБ с представителями малого бизнеса?

— В начале этого года мы внедрили новую модель работы с клиентами данного сегмента — перешли к комплексному обслуживанию предприятий малого бизнеса. Исторически все банки были ориентированы только на кредитование и создавали специальные предложения исключительно для кредитующихся клиентов. Однако, практика показывает, что около 85% владельцев малого бизнеса никогда не получали кредитов в банках и не планируют их брать. Поэтому эти клиенты зачастую оказывались вне фокуса внимания крупных финансовых организаций.

Мы решили, что нельзя оставлять без поддержки такой большой сегмент рынка и кардинально обновили наши продуктовые предложения для малого бизнеса, а также изменили модель работы с клиентами данного сегмента. В частности, этим летом мы предоставили нашим клиентам — владельцам малого бизнеса — персональных менеджеров, чтобы наиболее полно удовлетворять их потребности. И надо отметить, что уже есть первые значимые результаты — за два последних месяца мы привлекли на обслуживание в банк в два раза больше клиентов, чем в аналогичный период прошлого года.

### — Такой приток клиентов связан только с обновлением модели работы с малыми предприятиями?

— С одной стороны, да. Мы не только изменили подход к этой категории клиентов, но и существенно обновили нашу продуктовую линейку для них. С другой стороны, сейчас мы видим, что у малого бизнеса есть спрос именно на надежные государственные банки. Сегодня относительно непростое с экономической точки зрения время для финансовых организаций. Напомню, что Центральный банк России в прошлом году отозвал у банков порядка 90 лицензий, и в этом году не снижает темпов по их отзыву. По оценкам экспертов, в 2016 году примерно столько же банков уйдут с рынка. Именно отсюда и спрос на их надежность. Люди предпочитают не рисковать своим бизнесом и работать с банками государственными. В то же время наш банк постарался совместить бренд государственного банка с удобством, гибкостью и уровнем сервиса, который может предоставить клиентам банк коммерческий. Именно поэтому количество наших клиентов непрерывно растет.

### — Вы упомянули, что обновили линейку услуг для малого бизнеса. Расскажите об этом подробнее?

— С первого сентября этого года мы внедрили новые пакеты услуг для расчетно-кассового обслуживания клиентов малого бизнеса. Пакетная форма обслуживания предусматривает покупку самых востребованных у малого бизнеса услуг оптом за фиксированную ежемесячную абонентскую плату. Оптом всегда получается дешевле. По сравнению со стандартным тарифным сборником при пакетном обслуживании выгода клиента достигает до 40%. При этом мы постарались учесть специфику клиентов с различным размером бизнеса. Например, пакет «Старт» был специально разработан для новых, небольших компаний и индивидуальных пред-

принимателей. Стоимость пакета составляет всего 1100 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, для остальных регионов — 990 рублей в месяц. В эту стоимость входит открытие и ведение расчетного счета в рублях, подключение и обслуживание интернет-банка, проведение 5 внешних переводов через интернет-банк, а также SMS-информирование по расчетному счету и подтверждение платежей.

Для более крупных представителей малого бизнеса у нас также предусмотрены пакеты «Развитие» и «Премиум». «Развитие» включает оптимальный объем банковских услуг, при этом в дополнение к услугам, входящим в пакет «Старт», в него включено 20 платежей в месяц через интернет-банк и скидки при авансовой оплате. Его цена составляет 1990 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга и 1750 рублей в месяц для остальных регионов. Пакет «Премиум» разработан для самых крупных представителей малого бизнеса. Отличается рядом дополнительных услуг, включая 50 платежей в месяц, бесплатное открытие и ведение валютного счета, возможностью проведения платежей после окончания операционного дня, а также возможностью осуществлять периодический перевод денежных средств по поручению клиента. Очень полезны компаниям с большим объемом банковских операций, а также тем, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью. Тоже стоит недорого — 2890 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, для остальных регионов — 2550 рублей в месяц. При приобретении пакетов «Развитие» и «Премиум» клиент получает нашу корпоративную карту для внесения и снятия наличных в формате 24/7 и вместе ней возможность легко пополнять счет компании через широкую сеть банкоматов Банка с функцией «cash-in», избегая очередей в кассу.

Для клиентов, чей бизнес связан с наличными денежными средствами, предусмотрена возможность подключения дополнительной опции «Наличные», которая позволяет вносить до 500 тысяч рублей наличными в месяц на расчетный счет как в кассе Банка, так и через корпоративную карту в банкоматах Банка с функцией «cash-in», без взимания комиссии. Опцию можно подключить к любому из пакетов услуг, ее цена составляет 1100 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, для остальных регионов — 590 рублей в месяц.

### — Расскажите, как формировались эти пакеты?

— Мы изучали, какие услуги наиболее востребованы среди наших клиентов. В банке ВТБ порядка 50 000 активных клиентов малого бизнеса, мы использовали опыт работы с ними чтобы сделать наше предложение простым, понятным и лаконичным, при этом не перегружая его множеством опций, среди которых клиент может просто запутаться. Мы понимаем, что обслуживание в надежном банке, оперативность и доступность услуг РКО являются необходимыми составляющими для комфортного ведения бизнеса. Мы постоянно работаем над развитием продуктовой линейки, предоставляя клиентам малого бизнеса современные сервисы на выгодных условиях.



8800 200 23 26  
www.bm.ru

# БОЛЬШАЯ ЛОЖЬ И СТАТИСТИКА

Итоги 2016 г. в российской экономике оказались на удивление оптимистичными. Хотя ещё в самом конце прошлого года все ждали снижения ВВП на 0,5-0,6%, в январе Росстат обнародовал цифры о том, что экономический спад в стране составил всего лишь 0,2%, а заодно пересчитал показатели развития экономики в 2014 и 2015 гг., заметно повысив оценки годовой динамики ВВП (с +0,6 и -3,7% до, соответственно, +0,7 и -2,8%).

**В** комментариях к новым расчётам специалисты статистического ведомства сообщили, что теперь они по-новому будут учитывать вклад в ВВП органов госуправления и оборонных затрат, хотя новая методика подсчётов пока ещё так и не предана огласке. Всё это кажется слишком секретным, чтобы быть правильным. Многие авторы выражали сомнение по поводу новых цифр; я отмечу ещё одну причину, по которой к ним следует присоединиться.

Валовой внутренний продукт, как известно, исчисляется несколькими методами, и один из них — это учёт расходов. Основными компонентами ВВП в этой ситуации выступают конечное потребление, инвестиции и положительное сальдо внешнеторгового баланса. Попробуем провести одно крайне примитивное, но от того не менее примечательное сравнение.

В 2009 г. российская экономика пережила самый мощный за последние десятилетия спад, который достиг 7,9%. Какими при этом были показатели структурных элементов ВВП? Экспорт рухнул, но параллельное значительное сокращение импорта немного смягчило падение положительного сальдо торгового баланса: оно, по данным ФТС, уменьшилось на \$66,2 млрд. Учитывая, что средневзвешенный курс рубля к доллару в 2009 г. сложился на уровне 31,72 руб./\$, а ВВП по итогам года в текущих ценах составил 59,7 трлн руб., получим, что снизившийся профицит лишил нас тогда 3,5% ВВП. Инвестиции в основной капитал на фоне кризиса, как тогда сообщал Росстат, рухнули за год на 17%. Принимая во внимание, что в 2008 г. доля инвестиций в ВВП составляла 19,6%, можно отнести на счёт понизившейся инвестиционной активности снижение ВВП ещё на 3,3%. Однако конечное потребление оказалось намного более устойчивым (прежде всего потому, что правительство существенно повысило пенсии, пособия и зарплаты бюджетникам). Реальные доходы граждан выросли на фоне спада экономики на 3%



**ВЛАДИСЛАВ  
ИНОЗЕМЦЕВ**

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества



за счёт повышения пенсий, пособий и зарплат бюджетников и госслужащих. Конечное потребление было в то время эквивалентно 71,3% ВВП — это значит, что рост доходов граждан гипотетически вытягивал ВВП вверх — на 1,8-2,2%. Суммирование трёх показателей даёт результат в минус 4,8-5,1% при официальной оценке, напомним, в минус 7,9%. Возникает вопрос о том, откуда в статистике 2009 г. возникли столь странные расхождения, но пока мы отметим сам факт, не вдаваясь в причины.

В 2016 г., как нас уверяют работники статслужб, спад ВВП ограничился 0,2%. Проследим изменение тех же факторов, но уже в прошлом году. Таможня отчиталась о сокращении положительного сальдо внешней торговли на \$58,2 млрд, или на 3,9 трлн руб., если использовать для пересчёта средневзвешенный курс рубля к доллару за 2016 г. в 67,03 руб./\$. Соотнеся получившуюся цифру с показателем номинального ВВП 2015 г., увидим, что она составляет 4,72% ВВП. С инвестициями в прошлом году всё обстояло намного благополучнее, чем в 2009-м: они снизились в течение года всего на 3% (тогда как сами оценивались Минэкономки в 20,7% ВВП) — это должно было уменьшить ВВП ещё на 0,62%. Наконец, обратимся к реальным доходам, которые падали на протяжении всего года и сократились по его итогу на 5,9%. Конечно, можно предположить, что население залезло в кубышки и уполовинило свои банковские вклады, но розничный товарооборот тоже упал, на 4,4%. Учитывая, что конечное потребление домохозяйств в России в 2015 г. было эквивалентно 70,7% ВВП («Вести. Экономика»), такое снижение могло обеспечить спад ВВП на 4,16%.

Таким образом, ранее рассматривавшиеся нами три цифры в сумме составили не менее... 9,5%.

Собственно говоря, в этом и состоит парадокс. Если в 2009 г. ещё можно было поверить в то, что при суммарном сокращении элементов ВВП на 5% он упал чуть менее чем на 8%, или в полтора раза

**Если в 2009 г. ещё можно было поверить в то, что при суммарном сокращении элементов ВВП на 5% он упал чуть менее чем на 8%, или в полтора раза больше довольно приблизительно оценённого нами показателя, то совершенной загадкой является то, почему в 2016-м он сократился лишь на 1/45 (!) от того значения, на которое (пусть и с погрешностями) указывает факторный расчёт?**

больше довольно приблизительно оценённого нами показателя, то совершенной загадкой является то, почему в 2016-м он сократился лишь на 1/45 (!) от того значения, на которое (пусть и с погрешностями) указывает факторный расчёт? И почему в 2016 г. рас-

хождение было со знаком «минус», а в 2016-м — со знаком «плюс»? Неужели бюрократы так работали в непонятных сферах, а военные так сражались с невидимым врагом, что их «переоценённая» деятельность вылилась в 9,3% ВВП, или не менее чем в 7,5 трлн руб.? Последнее выглядит маловероятным хотя бы потому, что планировавшиеся на 2016 г. расходы на оборону (3,16 трлн руб.) и на т.н. «общегосударственные расходы» (1,02 трлн руб.) в совокупности оказываются почти вдвое меньше этой суммы.

**Прогнозы повышения ВВП на 2017 г. сначала подскочили за ноябрь-январь с -0,5-0% до +0,7%, а в начале года неожиданно выросли ещё более чем в три раза. Теперь, стоит предположить, сложноверифицируемые макроэкономические показатели будут становиться всё лучше с каждым месяцем: новая методика даёт о себе знать, да и власти нельзя ударить в грязь лицом перед президентскими выборами!**

Более того в коротких комментариях к корректировкам за 2014 и 2015 г. Росстат указывал как на причину пересчёта на показатели работы оборонной промышленности и оказанные «услуги по обеспечению безопасности» (что позволило некоторым связать улучшение ситуации с конфликтами на Донбассе и в Сирии — Bloomberg), но в 2016 г. бюджетные расходы на оборону и безопасность сократились на 6,5% по сравнению с 2015 г. — и уже поэтому не могли служить акселератором роста ещё и в прошлом году.

У меня нет особых сомнений относительно того, что наши статистики со временем представят какие-то объяснения происходящего, но я бы рискнул задуматься о том, как всё это выглядит для непосредственного в тонкости бюрократической работы стороннего наблюдателя.

Выглядит это следующим образом. В начале 2016 г. перспективы российской экономики казались совершенно безрадостными. Нефть уходила ниже уровня в \$30/бар. Дефицит федерального бюджета в марте и апреле, как писала тогда «Независимая газета», достигал, соответственно, 8,7 и 8,6% ВВП, или 55-60 (!)% всех собираемых доходов. По консенсусному мнению, Резервный фонд неизбежно должен был исчерпаться до конца года. Доходов от приватизации не предвиделось, санкции по-прежнему оставались в силе, внешние займы отсутствовали. В такой ситуации в Кремле его обитатели вполне мо-

гли попробовать «заговорить» проблему (ведь ещё в 2008 г. на высоких совещаниях со всей серьёзностью отмечали, что, если не упоминать в прессе слово «кризис», его-де никто не заметит). Тем более, что через полгода ожидалось какие-никакие, но выборы. Не утверждая ничего однозначно, отмечу лишь, что обычно на серьёзные изменения методики расчётов и на пересчёт статистических данных уходит не менее полугода — и, следовательно, чтобы получить новые результаты по 2014 и 2015 гг. к концу 2016-го, работа должна была начаться не позже мая, что очень хорошо «ложится» на «тайминг» кризисных событий начала прошлого года. Скорее всего, однако, и заказчики, и исполнители столкнулись затем с реальной проблемой: в конце года экономическая ситуация начала «выравниваться» из-за восстановления цен на нефть — и поэтому применительно к 2016 г. результаты пересчёта оказались попросту фантастическими. Тут пришлось подсуетиться: прогнозы повышения ВВП на 2017 г. сначала подскочили за ноябрь-январь с -0,5-0% до +0,7%, а в начале года, как отметило РБК, неожиданно выросли ещё более чем в три раза. Теперь, стоит предположить, сложноверифицируемые макроэкономические показатели в России будут становиться всё лучше практически с каждым месяцем: новая методика даёт о себе знать, да и власти нельзя ударить в грязь лицом перед президентскими выборами!

Однако весь этот поток оптимистичных новостей пролился на нас в то время, когда мы узнали, что, например, автомобилей в 2016 г. было продано на 11,1% меньше, чем за год до этого (ИА Regnum), объём жилищного строительства сократился на 6,5% в 2016 г. и на 21,6% (!) в январе 2017 г. (ИА «Росбалт»). Одновременно пришли сообщения о том, что доля доходов среднего россиянина, направляемая на продукты питания, выросла с 35% в 2011 г. до более чем 50% (Газета.ру), тем самым достигнув максимального показателя с 1994 г. Экспорт (который во многих случаях «вытаскивал» экономику, упал за прошлый год на 17,0% в долларовом выражении (данные ФТС). Единственным исключением стало сообщение о неожиданном росте — впервые за три года — реальных доходов населения в январе (на 8,1% к соответствующему периоду прошлого года [«Интерфакс»]), этот рост был вызван единократной индексацией пенсий и практически наверняка будет снивелирован февральской статистикой.

На излёте советской эпохи блестящий экономист и публицист Григорий Ханин опубликовал свою знаменитую статью о фальсификациях темпов роста экономики СССР под названием «Лукавая цифра». Он и сегодня пишет об отнюдь не ставших менее значительными извращениях российскими официальными инстанциями реальной статистики нашего роста (см., напр.: «Огонёк» №6 от 13.02.2017). Однако я бы не назвал текущие публикации даже лукавыми цифрами — это просто откровенная ложь, какой, согласно знаменитой фразе, слишком часто оказывается статистика. Особенно, видимо, в России...

# Строительно-инвестиционные проекты под ключ



**ООО «Судебная и негосударственная строительная экспертиза «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» — профессиональная экспертная организация, обладающая высококвалифицированным кадровым составом и уникальным оборудованием для решения широкого спектра задач в области строительства и промышленности.**

Компания осуществляет полный комплекс услуг, сопровождающих строительное производство на территории всей страны. В её клиентском портфеле более 400 экспертиз объектов промышленного и гражданского назначения. Крупными клиентами ООО «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» являются такие предприятия, как концерн VOLKSWAGEN Group RUS, LEROY MERLIN, Mercedes-Benz, МУП «Ворсино», КДВ «Яшкино», ОАО «Щекиноазот», сеть гипермаркетов «АШАН», «МЕТРО Кэш энд Керри» и другие.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Новейшие разработки в сфере инженерных технологий и их активное применение в строительстве диктуют современные стандарты деятельности, новые подходы к возведению зданий и сооружений. Компания «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» в своей деятельности придерживается стратегии постоянного развития и поиска новых возможностей для бизнеса.

— Мы стараемся оперативно реагировать на любые изменения экономической инфраструктуры: улучшаем парк оборудования, используем новейшие технологии, разрабатываем новые услуги, расширяем филиальную сеть. В 2016 году к действующим офисам в Москве, Калуге, Туле и Воронеже присоединился филиал в Нижнем Новгороде, — рассказывает генеральный директор ООО «Судебная и негосударственная строительная экспертиза «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» Владимир Еланский. — Успешный опыт сотрудничества с крупными заказчиками в различных российских регионах является основой для реализации новых масштабных проектов, расширения клиентской базы и дальнейшего роста нашей компании на рынке строительных услуг.

## СТАВКА НА ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Огромное значение для своевременного и качественного выполнения заказа имеет квалификация кадрового состава компании. В команде ООО «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» каждый специалист имеет профильное образование, огромный опыт работы, а также на регулярной основе проходит обучение, направленное на повышение профессионального уровня.

Сотрудники компании знают, как быстро и грамотно получить весь объем разрешительной документации для проектирования и последующего производства, разбираются в организации тендеров и многих других тематических вопросах. Знакомство со всеми нюансами строительства позволяет сопровождать технически сложные проекты и существенно экономить ресурсы клиента.

## ОСНОВНЫЕ УСЛУГИ

Одной из основных услуг компании является проведение экспертизы проектной документации. Она обеспечивает безопасность и высокое качество возводимых объектов, а также защищает экономические и юридические права заказчика и инвестора. ООО «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» производит исследование и анализ проектной документации и (или) результатов инженерных изысканий объектов строительства любого назначения (жилищно-гражданского, промышленного, транспортного, сельского).

Для обеспечения полного спектра услуг и получения максимально развернутых и точных результатов ООО «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» ввело в эксплуатацию новейшие технические разра-

## РЕЕСТР УСЛУГ ООО «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ» ОХВАТЫВАЕТ МНОГИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОТРАСЛИ. КОМПАНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ:

- экспертизу проектной документации;
- судебную строительно-техническую и оценочную экспертизу;
- инженерно-геодезические, экологические и геологические изыскания;
- геодезический контроль;
- комплексное техническое обследование – анализ состояния зданий, строений, сооружений;
- строительный контроль;
- энергетическое обследование;
- инжиниринговое сопровождение инвестиционных проектов;
- разработку проектной документации, авторский надзор;
- разработку сметной документации на строительство;
- промышленную безопасность на опасных производственных объектах;
- строительный финансовый и технический аудит.

ботки на базе мобильной строительной лаборатории неразрушающего контроля. Современные авто — VOLKSWAGEN и RENAULT — укомплектованы инновационным оборудованием ведущих мировых ТМ, что позволяет выполнять работы по неразрушающему контролю бетона, металла и сварных соединений, технических устройств при изготовлении, монтаже, ремонте, экспертизе промышленной безопасности, технических устройств, эксплуатируемых на опасных производственных объектах. Мобильность лаборатории позволяет проводить диагностику и обследование строительных объектов в короткие сроки и без территориальных ограничений.

Проектирование общественных зданий — отдельное направление деятельности. Обратившись к нам, вы получаете проектную документацию под ключ, соответствующую заданию заказчика и техническим регламентам.

— В процессе проектирования мы осуществляем разработку планировки территории, проекта межевания территории. Отличительной особенностью нашей компании является использование лучших технологических разработок, — считает Владимир Еланский. — Мы активно внедряем BIM-проектирование, придерживаемся интересных архитектурных стилей и учитываем важнейшие нюансы для создания полнофункциональных зданий и сооружений. ■



**ООО « Судебная и негосударственная строительная экспертиза «ГАРАНТ ЭКСПЕРТ»**

г. Калуга, ул. Достоевского, д. 25  
8(800) 707-24-91  
e-mail: info@garant-ekspert.ru  
www.garant-ekspert.ru

# ОГРАНИЧЕНИЯ

## НАДО ПРЕОДОЛЕВАТЬ

ЭКОНОМИКА — СПЕРВА ПРОИЗВОДСТВО,  
А УЖ ПОТОМ ТОРГОВЛЯ



**В**о множестве исследований и учебников экономика определена как наука о наилучшем использовании ограниченных ресурсов. Вроде логично: едва ли не всё, что мы используем для работы и остальной жизни, далеко не безгранично. Более того, неограниченные ресурсы — например, воздух (по крайней мере за пределами особо грязных мегаполисов и промышленных регионов) — вовсе бесплатны и экономистами не рассматриваются. Чтобы включить в сферу экономической науки общедоступные возможности природы, экологам приходится прежде всего доказывать, что их можно исчерпать. А уж рукотворные ресурсы — от пропускной способности путей сообщения до нашего собственного рабочего времени — очевидным образом ограничены.

Вдобавок опыт человечества доказал: производительность начинает падать задолго до приближения к естественному пределу — непрерывный каскад водохранилищ гидроэлектростанций, автомобили впритык бампер к бамперу или 24 рабочих часа в сутки. Выходит, определение оптимальной степени использования ресурсов — и впрямь нетривиальная задача.

Вот только вся ли экономическая наука сводится к этой задаче?

Представление о ресурсах как чём-то фиксированном характерно для торговой логики, рассматривающей акты купли-продажи, но не задумывающейся, откуда берутся товары и/или услуги у продавца и деньги у покупателя. Столь узкий взгляд диктует соответствующие простые решения: если чего-то не хватает — поднять цену, дабы сократить спрос; если что-то, наоборот, в избытке — цену снизить (в пределе — как за

вышеупомянутые общедоступные природные блага — вовсе не требовать оплаты). И можно — в духе тех, кого нынче велено считать эффективными менеджерами — вовсе не вникать в тонкости процессов потребления, не говоря уж о производстве. Торговец — всего лишь посредник между производителем и потребителем, рассматривающий обоих как чёрные ящики: можно изучать соотношения между входами в ящик и выходами из него, но внутреннее устройство остаётся загадкой — о нём в лучшем случае удаётся строить гипотезы на основе изученных соотношений.

Если нам неведомо устройство того, чем мы пользуемся, то приходится выбирать гипотезы по принципу, известному по меньшей мере со времён Аристотеля, но в привычном нам виде сформулированному в XIV веке богословом и францисканским монахом Уильямом из деревушки Оккам в английском графстве Суррей: излишне объяснять через многое то, что можно объяснить через меньшее — то есть надо останавливаться на простейшем из вариантов, достаточных для объяснения всех наблюдаемых особенностей явления. Когда сил и времени не хватает на полное изучение, такое правило, в середине XIX века прозванное бритвой Оккама, наталкивает на рецепты вроде «чтобы корова меньше ела и больше доилась, её надо меньше кормить и больше доить».

Чтобы избежать примитивных решений вроде удешевления отечественного производства безденежьем под лозунгом привлечения иностранных инвесторов низкой инфляцией (как будто нет приёмов выведения доходов за рубеж при сколь угодно высокой инфляции), надо не просто наблюдать за внешними проявлениями внутренних закономерностей, а вникать в сами механизмы взаимосвязей. В частности, понимать, откуда берутся те самые ресурсы, чью ограниченность провозглашает общепринятое определение экономики.



### АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр



На заре формирования человека как биологического вида ему были доступны только природные (в том числе и сформированные другими биологическими видами) ресурсы. Но первым специфически человеческим видом деятельности признано создание инструментов — ресурсов, изначально отсутствующих в окружающей природе. С тех самых пор и по сей день способность создавать нечто неприродное — основное отличие человека от прочих животных. И чем дольше развивается человечество, тем меньше в окружении каждого из нас доля природных ресурсов и соответственно больше доля рукотворных.

Создание — а не только использование — ресурсов позволяет человечеству развиваться далеко за природные пределы. Сравнение с другими биологическими видами, сходными по массе, физическим возможностям, скорости размножения и прочим важным показателям, позволило вычислить: если бы мы пользовались только тем, что доступно нам в природе, то вся наша планета могла бы прокормить не более миллиона человек. А нас уже семь с половиной миллиардов — и, по прогнозам демографов, будет ещё в 2–3 раза больше.

Действия, подобные торговле, наблюдаются у многих биологических видов: симбиоз — взаимовыгодное взаимодействие нескольких видов (вплоть до формирования из них единого вида — так, симбиоз мхов и водорослей в конце концов породил лишайники, где мох и водоросль в принципе не могут существовать отдельно и даже размножаются только совместно, в едином темпе); обмен подарками в ходе брачных игр; добыча разными членами стаи разных полезностей в нескольких местах с последующим их обменом... А вот самостоятельное создание орудий, хотя в зачаточной форме наблюдается у большинства приматов (и даже у некоторых птиц), но в развитом — достаточно разнообразном — виде присуще только человеку. Не говоря уж о производстве средств производства: орудия для создания орудий делают только люди.

И уж подавно почти исключительно человеческая черта — взаимодействие в процессе производства. Разве что муравьи, термиты, осы и пчёлы вместе строят свои жилища и собирают корм (но не производят его!), бобры совместно ладят свои плотины да некоторые хищники охотятся стаями. Но все эти достижения, громадные по меркам естественной эволюции, ничтожны на фоне разнообразия и эффективности действий людских коллективов.

Очевидно, главная часть деятельности человечества — не торговля, а производство. И чем оно сложнее, чем разнообразнее — тем человечнее.

Карл Хайнрихович Маркс не зря положил в основу всей своей теории развития общества исследование развития производства. Более того, ему удалось показать: структура общества определяется прежде всего производственными отношениями, а те в свою очередь зависят от производительных сил.

Увы, главный вывод Маркса — неизбежность возвращения общественной собственности на средства производства (её кратко именуют социализмом) — сочли невыгодным для себя многие частные владельцы этих

средств: даже сейчас ещё не вполне ясно, легко ли при предстоящем (по примерной оценке — во второй половине 2020-х годов) переходе к новому — опирающемуся на компьютерное планирование — социализму сохранить благосостояние всех многоимущих без исключения, а уж в те времена формула «кто был ничем, тот станет всем» считалась неотделимой от её зеркального

**Создание — а не только использование — ресурсов позволяет человечеству развиваться далеко за природные пределы. Если бы мы пользовались только тем, что доступно нам в природе, то вся наша планета могла бы прокормить не более миллиона человек. А нас уже семь с половиной миллиардов — и, по прогнозам демографов, будет ещё в 2–3 раза больше.**

отражения «кто был всем, тот станет ничем». Отсюда многообразие постмарксовских экономических теорий, сочинённых исключительно ради отвлечения массового внимания от социалистического будущего. Правда, они по большей части дают правильные результаты только в тех случаях, когда им удаётся переформулировать в своих терминах выводы теорий, основанных на анализе Маркса. Но в рамках классической политэкономии (от Адама Адамовича Смита и до Маркса с его ближайшими учениками) выведено столько интересного, что ещё не одно поколение антимарксистов сможет создавать иллюзию правдоподобия своих сочинений — и пользуясь этой иллюзией, давать во многих практически важных случаях указания, несомнимые с жизнью.

Модные нынче теории многообразны (а некоторые — многоБЕЗобразны). Но ради противостояния Марксу почти все они старательно избегают основного марксистского инструмента — анализа производственных процессов (и основанные на них курсы вроде Master of Business Administration даже уверяют: можно руководить производством, вовсе в нём не разбираясь). Отсюда представление о ресурсах как чём-то заданном извне и жёстко ограниченном.

На рубеже тысячелетий появилось множество исследований (в том числе и моих собственных), доказывающих: даже уже имеющегося набора ресурсов (в том числе технологий) более чем достаточно для обеспечения многовекового благополучия всего человечества. Но, на мой взгляд, эти исследования всё ещё остаются в пределах торговой логики. Логика же производственная говорит: экономика — наука о преодолении ограниченности ресурсов.

БЖ

# НАВИГАТОР

## ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

КАК ОТКРЫТЬ СВОЕ ДЕЛО:  
НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ БУДУЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

**О**дна из приоритетных задач в сфере развития сегмента МСП в России на сегодняшний день — активное вовлечение населения в предпринимательскую деятельность. Для ее решения необходимо в первую очередь сформировать благоприятную среду для бизнеса, включая создание современной информационно-маркетинговой инфраструктуры поддержки — как для начинающих предпринимателей, так и для тех, кто уже открыл свое дело и планирует его дальнейшее развитие.

В настоящее время всё больше бизнес-проектов иницируется молодыми предпринимателями, людьми не старше 30 лет. Речь идет о представителях так называемого «цифрового поколения», активно использующих для достижения своих целей передовые информационные технологии и Интернет. Впрочем, несмотря на обилие находящихся в открытом доступе данных о предпринимательстве, это не избавляет от проблем при открытии бизнеса. В большинстве случаев будущий предприниматель сталкивается с разрозненностью источников и отсутствием упорядоченности информации, сложностями в проверке достоверности данных. Все это мешает получить ответы на простые, но крайне актуальные вопросы: «Какие документы нужны для открытия своего дела?», «Как зарегистрировать компанию?», «Где найти помещение для бизнеса?», «Как получить поддержку от государства?» и др. Данные сложности, а

также негативный настрой окружающих, убеждающих начинающего предпринимателя в том, что открытие собственного бизнеса — это сложно, дорого и долго, являются серьезным препятствием для реализации новой бизнес-инициативы, воплощения в жизнь перспективных проектов.

Для оказания потенциальным предпринимателям информационно-маркетинговой поддержки Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства (Корпорацией МСП) создан и успешно запущен в эксплуатацию уникальный интернет-ресурс — Бизнес-навигатор МСП (адрес сайта: <https://smbn.ru>). При создании Бизнес-навигатора МСП был изучен опыт различных стран, в текущей версии ресурса он уже значительно расширен по функционалу и наполнению.

Предложенная система предоставляет предпринимателям ряд возможностей. Так, с помощью Бизнес-навигатора МСП можно узнать, какой бизнес лучше открыть в своем городе, в каком месте, какие инвестиции и документы для этого понадобятся. Бизнес-навигатор МСП поможет составить примерный бизнес-план, рассчитать спрос на товары и услуги выбранного бизнеса, подскажет, сколько вокруг конкурентов.

Содержащиеся в системе примерные бизнес-планы по 90 наиболее распространенным видам массового сектора бизнеса разрабатывались совместно с банками-партнерами Корпорации МСП, поэтому к ним можно обратиться за кредитами. Для удобства пользователей в Бизнес-навигаторе МСП также указано расположение отделений банков и их кредитные продукты для субъектов МСП. Если для получения кредита требуется государственная поддержка, система предоставит ин-



**АНДРЕЙ  
АНИСИМОВ**

руководитель Дирекции маркетинговой и информационной поддержки субъектов МСП Корпорации МСП

формацию обо всех государственных и муниципальных организациях, оказывающих поддержку субъектам МСП в вашем регионе. При наличии дополнительных вопросов можно обратиться в ближайший МФЦ, связаться с командой создателей Бизнес-навигатора МСП при помощи формы обратной связи.

Для тех, кто уже является предпринимателем, Бизнес-навигатор МСП предлагает еще два сервиса. Так, в системе содержится база данных о государственной и частной недвижимости, предлагаемой в аренду или на продажу, отдельно отмечено государственное и муниципальное имущество, которое предназначено для предоставления субъектам МСП. Кроме того, можно получить информацию о планах закупок крупнейших компаний с государственным участием — актуализированные планы более 200 крупнейших заказчиков размещаются в системе на еженедельной основе.

Содержащиеся в Бизнес-навигаторе МСП данные маркетинговых исследований платежеспособного спроса и текущего потребления домохозяйствами товаров и услуг «массового» сектора», геоинформационные базы данных, актуальная информация о рыночном предложении коммерческой недвижимости собираются специализированными исследовательскими и аналитическими агентствами и перед размещением в системе проверяются Корпорацией МСП. Таким образом, она содержит только актуальную и достоверную информацию, полностью отражает текущую рыночную практику.

В настоящее время Бизнес-навигатор МСП успешно работает в 169 крупнейших городах России, в основном с численностью жителей более 100 тысяч человек и столицах отдельных субъектов Российской Федерации. По итогам опытной эксплуатации Бизнес-навигатора МСП в 2016 году были разработаны и переданы субъектам Российской Федерации методические рекомендации, которые позволят им самостоятельно собирать информацию, необходимую для включения в систему новых родов.

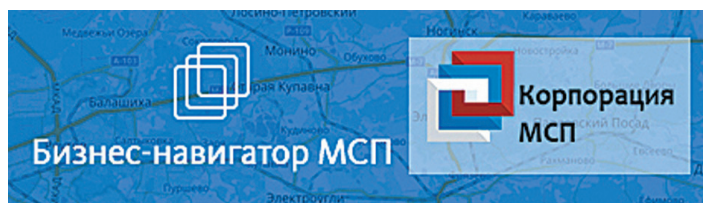
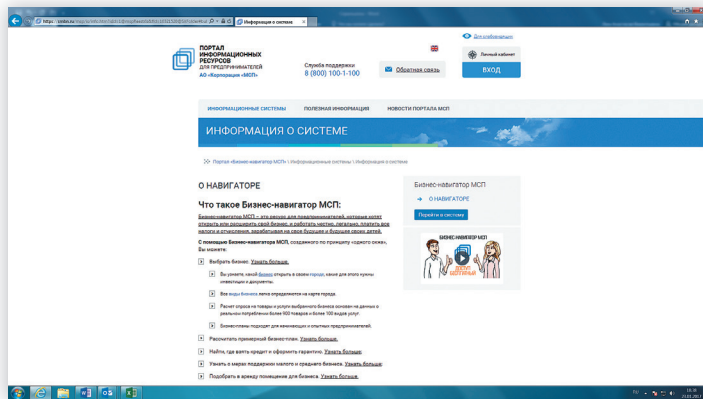
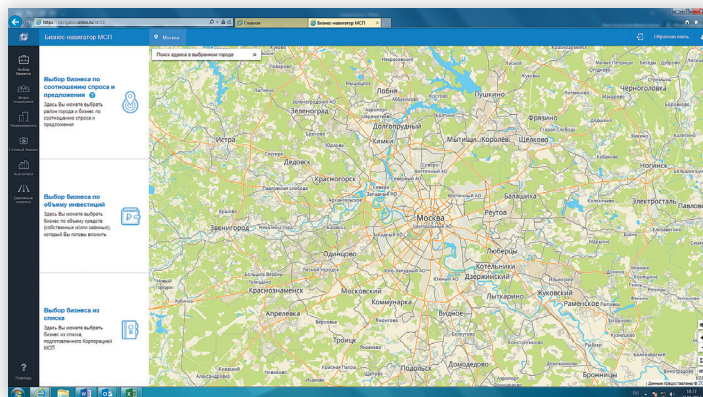
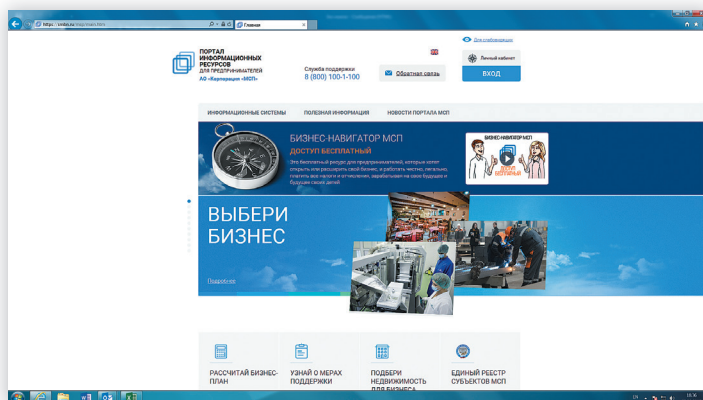
Таким образом, как ожидается, Бизнес-навигатор МСП повысит осведомленность потенциальных предпринимателей о существующих рыночных нишах, финансовых и иных мерах поддержки. Положительные примеры использования Бизнес-навигатора МСП для открытия бизнеса на сегодняшний день уже есть и их немало.

Доступ пользователей в систему был открыт в сентябре 2016 года. За это время Бизнес-навигатором МСП воспользовались более 120 тысяч человек, из них на портале зарегистрировалось более 5,5 тыс. пользователей.

Корпорация МСП планирует постоянно совершенствовать и дополнять линейку сервисов Бизнес-навигатора МСП. Ожидается, что в результате работы системы к концу 2018 года не менее 280 000 предпринимателей откроют или будут вести свой бизнес с помощью сервисов Бизнес-навигатора МСП.

В 2017 году предприниматели также получат мобильное приложение Бизнес-навигатора МСП, которое обеспечит доступ к системе со смартфонов и планшетов.

## Уникальный интернет-ресурс – Бизнес-навигатор МСП (адрес сайта: [www.smbn.ru](http://www.smbn.ru)).



БЖ

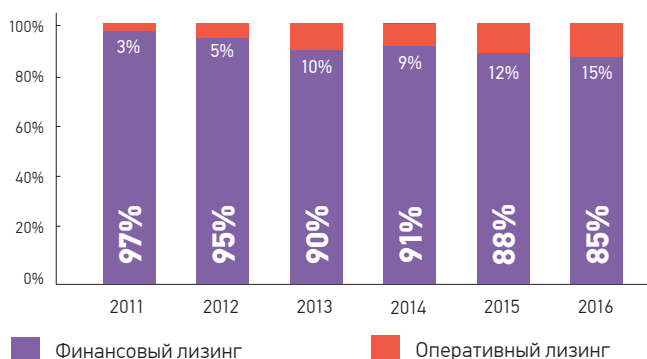
# ЛИЗИНГ ПОШЕЛ В РОСТ

На фоне сокращения объёмов нового бизнеса (стоимости имущества) в 2014-2015 годах около 70% топ-менеджеров лизинговых компаний, опрошенных RAEX (Эксперт РА), ожидали дальнейшего сжатия лизингового рынка в 2016 году. Однако, вопреки пессимистичным ожиданиям, объём лизингового бизнеса по итогам прошлого года вырос на 36% и составил 742 млрд руб. (см. график 1). Восстановление лизингового рынка было связано как с активизацией лизинговыми компаниями региональных сделок, вследствие стабилизации экономики и снижения стоимости лизинга, так и с заключением лизингодателями крупных корпоративных сделок в IV квартале.

График 1. Рынок лизинга в 2016 году восстановился более чем на треть



График 2. Оперативный лизинг показывает устойчивую тенденцию к росту



Источник: RAEX (Эксперт РА), по результатам анкетирования ЛК

Активизация розничного сегмента, а также реализация капиталоемких сделок в IV квартале обеспечили рост лизингового бизнеса по итогам 2016 года на 36%. В 2017 году рынок лизинга, по прогнозу RAEX (Эксперт РА), продолжит расти и превысит рекордные 800 млрд руб.

Лидирующие позиции по объёму нового бизнеса заняла компания ГТЛК, стоимость имущества переданного в лизинг которой в 2016 году составила 122,8 млрд руб., что в 1,5 раза больше показателя предшествующего года. Без учёта нового бизнеса ГТЛК объём лизингового рынка за 2016 год вырос бы на 25% вместо 36%. Прирост нового бизнеса «Сбербанк Лизинг» (+46,5%) позволил компании подняться с третьей позиции на вторую. ВТБ Лизинг по итогам 2016 года заняла третью позицию, годом ранее данная компания лидировала по объёму нового бизнеса (см. таблицу 1).

Примечательно, что около 57% объёма нового бизнеса лидера рынка пришлось на операционный лизинг, что способствовало увеличению доли оперлизинга на рынке до 15%, против 12% годом ранее (см. график 2).

Прежде всего, сделки оперативного лизинга заключались в сегменте авиатехники, что связано с реализацией программы операционного лизинга Сухой Суперджет 100 (SSJ-100). Стоит отметить, что в отличие от финансового лизинга при передаче в оперативный лизинг авиатехники лизингодатели осуществляют больший контроль за сохранностью и состоянием предмета лизинга. «Операционный лизинг позволяет полностью контролировать всё, что связано с техническим состоянием самолёта, достаточно оперативного его изымать в случае каких-либо проблем. При этом сохраняется уверенность, что самолёт находится в летной годности, т.к. он обслуживался под контролем лизингодателя», — комментирует Владимир Добровольский, заместитель генерального директора «ГТЛК».

## РЕГИОНАЛЬНАЯ РОЗНИЦА

В территориальном распределении нового бизнеса в 2016 году по сравнению с 2015 годом доля Москвы снизилась на 17 п. п., до 31%. Снижение концентрации на столице происходит, как правило, по мере восстановления лизингового рынка, что также отмечалось в 2010 году. Доли Санкт-Петербурга за 2016 год выросли на 7 до 14%, что отчасти обусловлено крупными сделками с ж/д техникой. В целом, за исключением столицы и Санкт-Петербурга доля других регионов на лизинговом рынке совокупно выросла с 45% до 55%.

Активизация региональных сделок позитивно сказалась на розничном сегменте, который вырос на 33% (против сокращения на 13% годом ранее) и составил около 375

млрд рублей за 2016 год. В результате, доля сегмента МСБ в объеме нового бизнеса за прошлый год составила около 51% (годом ранее 52%). Поддержку спросу на лизинг со стороны субъектов МСБ в 2016 году оказало повышение доступности лизинга, на фоне снижения стоимости банковского фондирования. В результате, розничные сегменты в 2016 году показали высокие темпы роста (см. график 3). Индекс «розничности», рассчитываемый RAEX (Эксперт РА) как суммарная доля «розничных» сегментов, продолжает расти пятый год подряд и составил в 2016 году 45%, что также подтверждает увеличение доли сегмента МСБ на лизинговом рынке.

Крупнейшим розничным сегментом рынка по-прежнему является автолизинг (легковые и грузовые автомобили), доля которого составила 35% в структуре нового бизнеса. «Существенных изменений с точки зрения географического распределения сделок автолизинга мы не наблюдаем. Однако следует отметить, что в регионах растёт процент совершаемых сделок. В целом мы видим плавное увеличение доли бизнеса за пределами столицы», — отмечает Александр Михайлов, главный исполнительный директор «Европлан»

### КАПИТАЛОЁМКИЙ РОСТ

Успехи 2016 года в части восстановления рынка были связаны с оживлением спроса на лизинг со стороны представителей МСБ: количество лизинговых сделок в 2016 году составило около 145 тыс. (+12% к 2015 году). Однако существенный прирост (более 30%) лизинговому бизнесу удалось показать, прежде всего, за счёт заключения крупных сделок в IV квартале 2016 года. Так, за период с января по сентябрь 2016 объём лизингового рынка составлял 680 млрд руб., а по итогам 2016 года новый бизнес вырос до 742 млрд руб. Таким обра-

Таблица 1. Топ-20 лидеров лизингового рынка России по итогам 2016 года

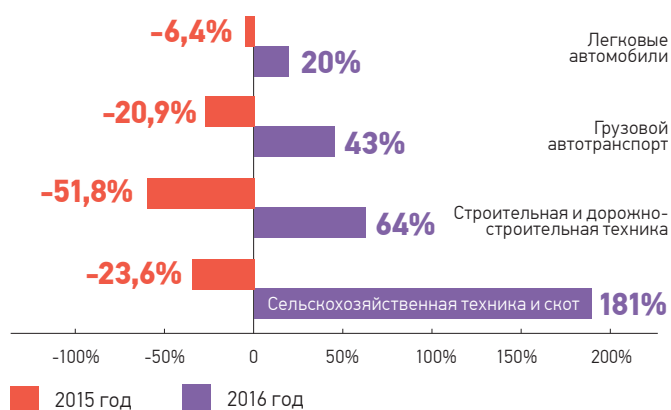
Место по новому бизнесу (стоимости имущества)		Компания	Рейтинг кредитоспособности RAEX (Эксперт РА) на 01.03.2017	Объём нового бизнеса за 2016 год, млн руб.	Темпы прироста нового бизнеса 2016 г. / 2015 г., %	Текущий портфель на 01.01.2017, млн руб.
01.01.2017	01.01.2016					
1	4	«Государственная транспортная лизинговая компания»		122 753	157%	337 601
2	3	«СБЕРБАНК ЛИЗИНГ» (ГК)	A++	82 871,4	46%	375 081
3	1	«ВТБ Лизинг»		76 658,4	-1%	380 416
4	5	«Европлан»	A++	37 950,6	57%	44 716
5	2	«ВЭБ-лизинг»		33 570,6	-56%	524 660
6	6	«Сименс Финанс»		27 232,6	26%	34 810
7	7	«Балтийский лизинг» (ГК)		23 938,0	23%	32 813
8	16	«МКБ-лизинг» (ГК)	A (II)	22 948,0	222%	32 578
9	-	«Газпромбанк Лизинг» (ГК)		20 325,0	-	114 158
10	-	«Росагролизинг»		16 712,0	-	80 552
11	8	«ТрансФин-М»	A+ (II)	18 849,4	0,4%	277 426
12	65	«БИЗНЕС АЛЬЯНС»		15 294,8	3234%	29 741
13	14	«ЮниКредит Лизинг»	A++	14 542,6	99%	26 822
14	10	«РЕСО-Лизинг»	A+ (I)	14 514,1	26%	18 407
15	29	«Альфа Лизинг» (ГК)		11 736,3	342%	58 154
16	11	«КАМАЗ-ЛИЗИНГ» (ГК)		9 630,9	-1%	9 843
17	19	«Элемент Лизинг»	A+ (III)	9 580,5	120%	9 660
18	17	«СТОУН-XXI» (ГК)	A (I)	8 395,6	32%	10 777
19	18	«Система Лизинг 24»		7 919,4	37%	12 371
20	13	«РЕЙЛ1520» (ГК)	A (I)	7 231,0	-9%	32 995

RAEX (Эксперт РА), по результатам анкетирования ЛК

зом, на IV квартал пришлось около 39% лизингового бизнеса за 2016 год против 29% годом ранее. Как следствие, крупные сделки в конце 2016 года обусловили рост средней суммы лизинговой сделки в 2016 году с 6,7 млн руб. до 8,2 млн руб.

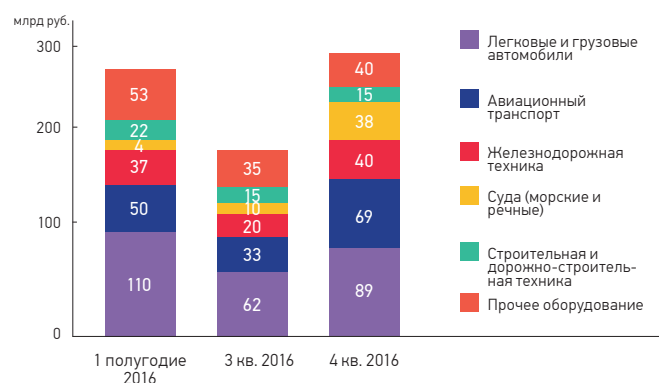
Наибольшие темпы прироста нового бизнеса в последнем квартале 2016 года показали сегменты крупных предметов

График 3. Динамика нового бизнеса розничных сегментов



Источник: RAEX (Эксперт РА), по результатам анкетирования ЛК

График 4. IV квартал по объему сделок с водным транспортом, ж/д- и авиатехникой превысил I полугодие



Источник: RAEX (Эксперт РА), по результатам анкетирования ЛК

лизинга. Так, на последний квартал прошлого года пришлось около 73% годового объёма нового бизнеса с морскими и речными судами, что позволило сегменту водного транспорта увеличить долю в структуре нового бизнеса с 2% до 7%.

График 5. IV квартал стал ключевым в объемах лидеров рынка

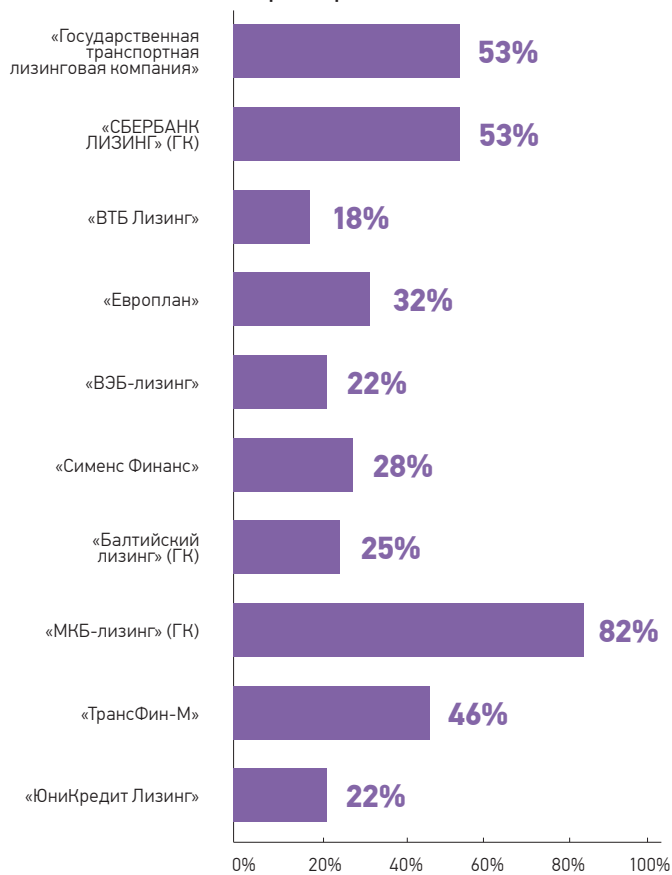
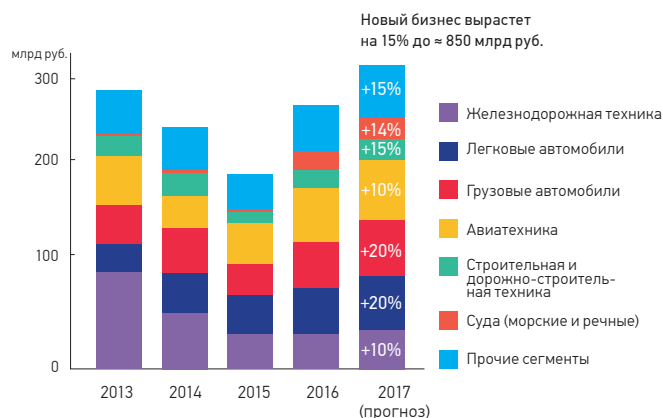


График 6. Прогноз отраслевой динамики нового бизнеса на 2017 год.



Источник: RAEX (Эксперт РА), по результатам анкетирования ЛК

Стоит отметить, что не менее 75% объёма нового бизнеса с морскими и речными судами пришлось на клиентов лизинговых компаний «Сбербанк Лизинг» и ГТЛК. Доля IV квартала в новом бизнесе ж/д и авиа сегментов составила 41% и 45% соответственно. «Крупнейшие проекты, реализованные в 2016 году, это приобретение для передачи в операционный лизинг 13-ти самолетов SSJ-100, обновление подвижного состава Центральной пригородной пассажирской компании (ЦППК), строительство судов, построенных на российских верфях, поставка 9-ти магистральных самолетов АК «Аэрофлот» и 3-х самолетов АК «Аврора», — Владимир Добровольский.

Превалирующая доля нового бизнеса ряда лидеров лизингового рынка по итогам 2016 года была реализована в IV квартале. Так, доля IV квартала в годовом объеме нового бизнеса «ГТЛК» и «Сбербанк Лизинг» составила 53%. На конец года в деятельности «МКБ-лизинг» пришлось 82% новых сделок. Доля нового бизнеса последнего квартала у «ТрансФин-М» и «Европлан» составила 46% и 32% соответственно (см. график 5).

### ИДЁМ НА РЕКОРД

По оценкам RAEX (Эксперт РА) рост лизингового рынка будет продолжаться в 2017 году. Снижение стоимости банковского фондирования в случае отсутствия прецедентов повышения ключевой ставки приведёт к более активному финансированию банками лизинговых компаний. При этом ожидается повышение спроса со стороны предприятий на лизинговые сделки в условиях роста степени износа основных фондов.

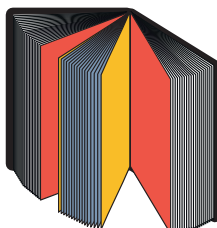
По прогнозам RAEX (Эксперт РА), объём нового бизнеса за 2017 год вырастет на 15% и составит около 850 млрд руб., что станет рекордным значением за всю историю развития лизингового рынка в России. Существенное влияние на реализацию прогноза будет оказывать вероятность заключения крупных корпоративных сделок с ж/д и авиатехникой, а также морскими и речными судами. Данный прогноз подразумевает, что сегмент ж/д техники после стабилизации объёмов лизингового бизнеса покажет рост на 10% (см. график 6). «Затяжной кризис в сегменте полувагонов закончился, наблюдается как восстановление платёжеспособности клиентов, так и рост спроса на подвижной состав. Эта тенденция прослеживалась уже в IV квартале прошлого года, и продолжится в 2017 году», — отмечает Кирилл Царёв, президент Объединенной Лизинговой Ассоциации, генеральный директор «Сбербанк Лизинг».

Объём авиализинга в 2017 году покажет рост на уровне 10%. На авиасегмент позитивно повлияет господдержка аренды / лизинга российских самолетов, в том числе воздушных судов «Сухой Суперджет – 100». Крупнейшим сегментом рынка останется лизинг автотранспорта, способствовать росту которому будет перезапуск госпрограммы по льготному автолизингу, а также частичная реализация отложенного спроса. Поддержку лизингу строительной и коммунальной техники окажет значительная часть работ по реализации инфраструктурных проектов, в рамках подготовки к ЧМ-2018. Другие сегменты рынка в целом также продемонстрируют позитивную динамику (+15%) в результате наращивания лизинговых сделок в регионах.

# НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

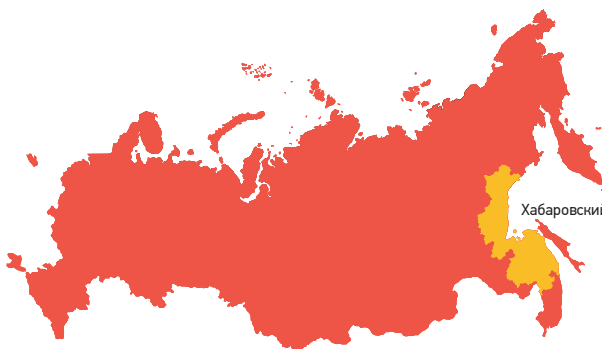
«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратен 16 страницам):

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



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

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.



Хабаровский край



## ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

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

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

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

**Мы предлагаем стать  
издателем качественного  
делового журнала**

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

**БИЗНЕС  
журнал**

**PARTNER@B-MAG.RU**

# БИЗНЕС журнал

БИЗНЕС-ЖУРНАЛ —  
ТЕПЕРЬ ПО НОВОМУ АДРЕСУ:

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



> НОВОСТИ

> КОММЕНТАРИИ

> ЦИФРОВЫЕ  
ВЕРСИИ ЖУРНАЛА



16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012  
РЕКЛАМА

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