

#ПОВЕТРИЕ

Зачем миллионеры
«зарывают» в землю деньги

28

#КРАУДМАНИЯ

Народное добро

50

#АНТИЛИДЕРСТВО

В чем заблуждался Джим Коллинз

58

#10 (255) 2017

БИЗНЕС

журнал

16+



Цифровые версии
журнала
bizmag.online

#АГРОПРОМ

НАЗАД В БУДУЩЕЕ

МИНИСТР СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
АЛЕКСАНДР ТКАЧЁВ
О СТРАТЕГИЧЕСКОМ
ЗАПАСЕ РОССИИ

12



БИЗНЕС журнал

bizmag.online

№ 10 (255) за 2017 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 04.10.2017
- дата выхода цифровой версии — 02.10.2017

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

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 полугода 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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя, издателя и редакции:
300041, г. Тула, пр. Ленина, 57
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

Размещение рекламы: /
reklama@b-mag.ru

Вопросы регионального развития: /
partner@b-mag.ru

Главный редактор: Наталья Ульянова

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

Литературный редактор: Владимир Лосев

Фото: Андрей Ильин

Обложка: Михаил Метцель/ТАСС

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой



Отпечатано в типографии «РИММИНИ».
Адрес: Н. Новгород, ул. Красноезвездная
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 16 лет

Цена свободная

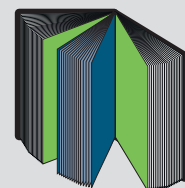
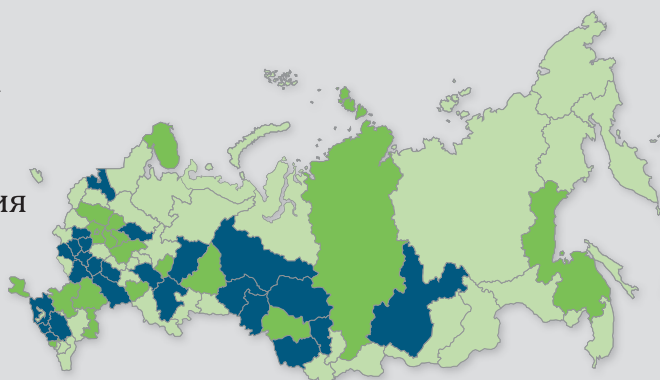
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	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
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во НП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Немеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Гладуценко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	г. Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабьча, 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 Шиптенко	ООО «ИД БН 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, 57
■ 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

* — Воронежская, Белгородская, 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.

ФОРСАЙТ #ОКНА РОСТА

3 СОБАКА НА СЕНЕ

В своей новой колонке экономист Владислав Иноземцев разбирает, какие ресурсы есть у страны и как ими правильно распорядиться.

СРЕДА #КОНВЕРСИЯ 3.0

6 ПРОЩАЙ, ОРУЖИЕ?

Оборонно-промышленному комплексу снова предстоит вернуться к идее конверсии: после 2017 года затраты на госзаказы должны снизиться, а профильные компании — научиться выживать. Есть ли шансы у оборонщиков найти свое место под мирным небом?

КОНТЕКСТ #АГРОТРИЛЛЕР

36 СЛОМАТЬ, ЧТОБЫ ПОЧИНИТЬ

Сергей Голубицкий рассказывает подробную и очень поучительную историю о том, что может сделать с простым потребителем сложной техники культ авторских прав.

ПО НАУКЕ #НЕЙРОСЕТИ

42 СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ

На что способны нейросети и как они изменят жизнь человечества, размышляют эксперты и участники рынка. Пока этот сегмент представляет собой «голубой океан». Еще не все его обитатели научились монетизировать свои проекты. Однако все изменится уже через несколько лет.

СТАРТАП-КЛУБ #СТРАТЕГИЯ

46 АВТОМАТ НЕ КАЛАШНИКОВА

Тос Мовсисян — в числе немногих российских стартаперов, которым удалось создать продукт, способный завоевать весь мир. Предприниматель рассказал «Бизнес-журналу», почему, развивая бизнес, нужно сдерживать свои аппетиты.

ТЕМА #АГРОПРОМ



#ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

12 «СОЦИАЛЬНЫЙ ЛИФТ» ДЛЯ ФЕРМЕРА

В своем интервью «Бизнес-журналу» министр сельского хозяйства РФ Александр Ткачев рассказал, почему Россия становится снова аграрной. Для того чтобы поднять эту увядающую отрасль, государство подсобило фермерам не только санкциями.

#ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

16 РОЖДЕННЫЕ САНКЦИЯМИ

Казалось, продуктовое эмбарго может дать импульс для развитию самых разных сегментов АПК. Однако воспользоваться шансом удалось далеко не всем производителям сельхозпродукции. Как выглядит сегодня эта отрасль — крупным планом.

#ТРЕНДЫ

20 СЕЛЬХОЗСИНЕРГИЯ

Главная боль фермеров всегда связана с двумя вещами: не хватает денег на развитие и крайне сложно найти рынок сбыта. Однако рецепт есть. Он давно протестирован западными фермерами и постепенно начинает приживаться в России.

#ИННОВАЦИИ

22 ТЕХНИЧЕСКИЙ ПЕРЕРЫВ

Российское сельское хозяйство нуждается в технологическом прорыве, для того чтобы выстоять перед

иностранными конкурентами при любой политической конъюнктуре. Для этого нужно становиться эффективнее и быстрее внедрять новые технологии. Однако отечественный агропром все еще консервативен.

#ПОВЕТРИЕ

28 ПОЧВЕННИКИ

В нашей стране уже несколько лет наблюдается интересная тенденция. Чем старше становятся собственники, тем больше их тянет к земле. Однако в отличие от обычных дачников, предприниматели-миллионеры способны превратить свое увлечение в рентабельный бизнес.

#НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ

30 УМНАЯ БАХЧА

Предпринимателю из Ставрополя Роману Пономареву удалось сделать почти невозможное. Мало того что он «с нуля» научился выращивать необычные арбузы — так еще заставил своих клиентов приезжать за ними в поле. Для этого ему пришлось сделать из бизнеса настоящий аттракцион.

33 САМИ С УСАМИ

Аквафермер Алексей Валуев решил плыть против течения. Сначала он нашел редкого в наших краях африканского сома, затем — способ разводить эту редкую рыбу, а сейчас думает сделать ее хитом магазинов и ресторанов.

ИНВЕСТИЦИИ #КРАУДМАНИЯ

50 ТОЛПОТВОРЕНИЕ

Получить деньги на свое развитие малому бизнесу в России непросто. Если, конечно, не воспользоваться альтернативными инструментами — такими как краудфандинг, краудлендинг и краудинвестинг, которые набирают свою популярность.

ЭКСПЕРТИЗА #МАРКЕТИНГ

55 ХОД КОНЕМ

Бизнес-тренер и консультант Александр Левитас начинает цикл лекций о партизанском маркетинге, который является панацеей для тех, кто хочет большего за меньшие деньги.

ЛЕКТОРИЙ #АНТИЛИДЕРСТВО

58 БЕЗ ЦАРЯ В ГОЛОВЕ

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова решила поспорить с автором теории лидерства Джимом Коллинзом. Она предполагает, что в будущем, возможно, не останется даже лидеров пятого уровня.

И МНОГОО ДРУГОЕ #БИЗНЕС-ЖУРНАЛ

СОБАКА

НА СЕНЕ

ЧЕМ ГОСУДАРСТВО МОЖЕТ ПОМОЧЬ СВОЕЙ ЭКОНОМИКЕ

Контекст российской экономики по-прежнему остается «стабильным». С одной стороны, мы видим, что руководство — по крайней мере до 2024 года — не пойдет ни на какие радикальные реформы. С другой — глобальная экономическая (политическая) конъюнктура в благоприятном для нас ключе также не изменится. А следовательно, стоит задуматься, какими могут быть паллиативные решения, способные привести пусть не к фронтальному, но по крайней мере отраслевому или региональному экономическому росту, столь необходимому стране. На ум приходят три направления, в каждом из которых можно выделить отдельные проекты.

В ПОЛЬЗУ БЕДНЫХ

Начнем с широких — или, если так можно выразиться, общегосударственных программ. В этой сфере важнейших изменений, на мой взгляд, требует бюджетная политика. Остановимся только на двух моментах.

Во-первых, основным критерием для выделения бюджетных средств отраслям нужно сделать показатель мультипликатора, обеспечивающего вливания для экономического роста. Если быть кратким, это означает необходимость максимального сокращения

Недавно завершившийся Восточный экономический форум показал, что современный курс российских властей требует существенных коррективов. Даже регулярно рекламируемый «поворот на Восток» сегодня дает сбой: инвестиции уходят в никуда, страна «скукоживается» за счет бегства людей в столицы, а надежды на диверсификацию экономики тают на глазах. И все-таки у России, как обычно, есть шансы на изменение порядка вещей. И шансов этих немало.

расходов на оборону (такие траты, по сути, представляют собой чистый вычет из общественного благосостояния; кроме того, в отрасли практически нет конкуренции, поэтому издержки запредельны; вся эта сфера чрезвычайно непрозрачна, а вложения практически не «выплескиваются» за ее пределы), силовиков (которые представляют собой инструмент подавления экономической инициативы и стимулируют активных граждан к эмиграции) и перераспределения вложений в пользу медицины, пенсионного обеспечения и социальных пособий. Чем больше денег получают малообеспеченные граждане, тем больше они будут их тратить в низких ценовых сегментах, где обычно продаются отечественные товары и наиболее высокая конкуренция. В свою очередь, эти отрасли будут формировать



**ВЛАДИСЛАВ
ИНОЗЕМЦЕВ**

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества



запросы на новое оборудование и работников, подталкивая экономический рост. Такая концепция лежит на поверхности: к примеру, во Франции первой реакцией на кризис 2008 года стало резкое повышение минимальной заработной платы; отчасти благодаря этой мере кризис в стране был пройден относительно легко.

Во-вторых, необходимо перейти к налогообложению, стимулирующему рост. И здесь первыми шагами должна стать отмена всех налогов на вновь открываемые производства — скажем, в перспективе 10–15 лет. Задача предельно проста: в условиях практически нулевого роста новых производств открывается очень мало, и если предприниматели готовы инвестировать, таким инициативам необходимо способствовать со всей решительностью. Да, государство ничего не получит с только что построенного завода, ресторана или фермерского хозяйства — но в них найдут работу люди, которые станут платить налоги, тратить свои зарплаты, поддерживая другие отрасли экономики, а также не будут получать государственных пособий.

Особенно важно это по двум причинам. Сегодня дешевле и эффективнее создавать новые предприятия, чем модернизировать старые. В случае введения новой меры и российские крупные компании, и иностранцы (которых чаще всего сдерживает российская налоговая система) окажутся заинтересованными в развитии гринфилд-проектов (то есть проектов, создаваемых «с нуля»), чего в России в массовом масштабе не происходило практически никогда. Именно такая «смычка» выглядит наилучшим инструментом столь необходимого для страны технологического перевооружения и возобновления роста.

ПОДЪЕМ С ПЕРЕВОРОТОМ

Не менее важными могли бы стать и значимые отраслевые стратегии роста. Для того чтобы не перегружать читателя,

остановимся и здесь на двух возможностях, которые могут хорошо проиллюстрировать потенциальные изменения.

Сегодня невооруженным глазом видно, насколько Россия проигрывает Соединенным Штатам в развитии «нашего всего» — нефтегазовой отрасли. С 2007 по 2016 год прирост добычи нефти у нас составил 11,7%, в то время как в Америке — 78%; газа мы добыли на 2,7% меньше, тогда как американцы нарастили добычу более чем на треть. Одной из причин такого расхождения является высокая конкуренция в энергетической отрасли США. В сфере добычи и переработки нефти и газа там задействованы несколько тысяч компаний, тогда как в России — менее сотни. То же самое касается других полезных ископаемых. В отличие от многих либералов, я не призываю делить «Газпром» или «Роснефть»: нужно всего лишь перестать выдавать им новые лицензии; отказаться от идей «стратегических» месторождений; разрешить допуск иностранных компаний к разведке и добыче и — как сказано выше — отменить налоги для новичков. Уверен: в таких условиях можно ожидать увеличения добычи основных ресурсов на 30–60% за пять–десять лет, снизить цены на эти ресурсы на внутреннем рынке и привлечь индустриальные компании, которые захотят сэкономить на сырье так, как когда-то они могли сокращать издержки в Китае за счет дешевой рабочей силы. Такая норма должна быть распространена на все отрасли добывающей промышленности. К примеру, на Аляске сегодня кто угодно может купить тазик и пойти мыть золото: в каждом городке есть несколько пунктов скупки, приобретающих этот драгоценный металл по цене на 10–15% ниже рыночной. Никто не будет скрывать свою добычу от скупщиков, поскольку золотоискателям нужны только деньги. Похожий закон о вольном приносе спровоцировал бы в России новую «золотую лихорадку» — однако государству зачем-то нужно до сих пор держать монополию на добычу драгметаллов.

Все мы прекрасно видим, как сегодня проседают многие отрасли. Например, строительство и промышленность, связанная с производством стройматериалов. В то же самое время государство, как собака на сене, сидит на огромных площадях земли в центральных регионах страны. Отказ от разделения земель на категории в 30–100 км от крупных населенных пунктов в зависимости от числа жителей позволит вывести на рынок частного жилищного строительства десятки миллионов гектаров и резко «уронит» цены за землю, повысив при этом спрос. Все деньги, вырученные таким образом, можно было бы вернуть людям, заказав от имени очередной госкорпорации работы по подведению к участкам коммуникаций. Такая программа вызвала бы строительный бум в разы масштабнее московской «реновации», увеличила бы в 1,5–1,7 раза спрос на стройматериалы и на годы загрузила бы заказами инфраструктурные компании. Не потратив ни копейки средств, власти могли бы к нынешним показателям добавить 1–1¼% прироста ВВП в год. Однако коррупционный «рынок» услуг по переводу земель из категории в категорию и монополия на ресурсы, приватизированные чиновниками и их конфидентами, не дают оснований надеяться на реализацию подобной программы в обозримом будущем.

ПЕРИМЕТР ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Наконец, существует и региональная составляющая развития, которую также нельзя не учитывать, если мы хотим добиться значительных результатов. Постараюсь и здесь не быть многословным.

Начнем с того же Дальнего Востока и столь любимой многими отечественными чиновниками идеи транзита. Принято считать, что в скором времени нам предстоит со скоростью 400 км/ч возить по Транссибу грузы из Китая в Европу, мощно «навариваясь» на этом бизнесе. Я много раз объяснял, почему этого никогда не будет. Но это не означает, что у нас нет других, более локальных возможностей. К примеру, в самой южной оконечности Приморья протянута 25-километровая граница между Россией и Северной Кореей. Этот узкий кусочек земли отделяет Китай от моря. Для того чтобы вывезти товары, произведенные в Хэйлуцзяне и Внутренней Монголии, необходимо везти их полторы–две тысячи километров на юг, к портам Желтого моря. Но если бы по этой полоске российской территории от китайской границы к бухте Зарубино были проложены экстерриториальные авто- и железная дороги, а в самой бухте — построен глубоководный порт, через который китайские и японские (а также американские, мексиканские и канадские) грузы могли проходить без всякой таможни, — объем перевалки быстро превысил бы оборот всех российских портов, расположенных на Тихом океане. Добавив к этому экстерриториальный индустриальный кластер, можно получить как минимум двукратный рост ВРП только за первые шесть–семь лет реализации проекта. И это вам не строительство моста на остров Русский: все инвестиции в подобный проект с радостью осуществил бы частный иностранный бизнес; российскому бюджету не пришлось бы вложить ни копейки.

Посмотрим на противоположную оконечность России — Калининградскую область. Регион, бюджет которого дотационен более чем на 50%. (Достаточно сказать, что сегодня он производит в три с лишним раза меньше аграрной продукции, чем соответствующая часть Восточной Пруссии 80

лет назад.) Между тем его отличает уникальное положение: он «окружен» Европейским Союзом, что дает ему шанс на стремительное развитие даже в нынешней напряженной обстановке. Достаточно перевести рейсы из Калининграда в российские аэропорты в международный сектор, чтобы отсечь иностранцев, — и можно объявлять регион безвизовой зоной для европейцев. Параллельно на этой территории можно было бы создать идеальные условия для конференций и симпозиумов, рок-концертов и молодежных тусовок. Отстроить аэропорт, из которого западные лоукостеры могли

Чем больше денег получают малообеспеченные граждане, тем больше они будут их тратить в низких ценовых сегментах, где обычно продаются отечественные товары и наиболее высока конкуренция

бы летать с остановкой по всей России, — и тем самым создали бы механизм дешевого сообщения с Европой. Отдать остров Канта, где стояла ныне разрушенная Альбертина, сообществу ее выпускников и их потомков, которые смогли бы отстроить первый в России университет с преподаванием на немецком или английском языке — в том числе для того, чтобы наши студенты не уезжали за западным образованием за рубеж (откуда они возвращаются все реже). Я не говорю о реальном режиме свободной экономической зоны, которая в последнее время существовала в области в предельно извращенном виде — будучи ориентированной не на экспорт товаров, а на их поставки в Россию под видом отечественных.

ПРЕДЕЛ ЖЕЛАНИЙ

Список предложений можно продолжать бесконечно — однако все они наверняка столкнутся с суровой реальностью России, в которой сегодня есть три основные проблемы. Первая заключается в том, что бюрократы и чиновники не воспринимают развитие страны как личный долг, считая главным своим ориентиром угождение начальству. Вторая связана со стремлением части предпринимателей зарабатывать не на успешной конкуренции, а на сохранении и укреплении своего монопольного положения в отдельных бизнесах, отраслях и регионах, обогащаясь не за счет роста производства, а вследствие повышения цен. Третья же (и, судя по всему, самая фундаментальная) обусловлена простым и давно очевидным фактом: зачастую российские чиновники и российские бизнесмены — это одни и те же люди, которые сами себе намечают ориентиры, сами себе устанавливают налоги и изобретают от них лазейки, сами себе выписывают подряды и принимают сделанные работы и так далее. А потому ни один из вполне реальных источников экономического роста в стране вряд ли будет востребован, как он не был востребован на протяжении последних десяти лет, когда существующая система успела оформиться и стать самодостаточной.

БЖ

ПРОЩАЙ, ОРУЖИЕ?



АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Оборонно-промышленному комплексу (ОПК) страны предстоит пережить еще одну конверсию. На необходимости наладить выпуск конкурентной и высокотехнологичной продукции гражданского назначения настаивает президент России Владимир Путин. «Пик загрузки ОПК в рамках гособоронзаказа, — сказал он, — произойдет в 2017 году, и потом все будет только постепенно снижаться». В связи с этим глава государства рассчитывает, что оборонные предприятия используют накопленный потенциал для скорейшей диверсификации производства: «Нужно думать об этом сегодня и предпринимать необходимые для этого шаги». Конкретную задачу отечественным оборонщикам поставил председатель правительства РФ Дмитрий Медведев: «К 2030 году российский ОПК должен выпускать не менее половины гражданской продукции». Для сравнения: сейчас «штатская» доля на военных предприятиях составляет всего 17%.

УРОКИ ИСТОРИИ

С задачей масштабного перехода от военного производства к гражданскому наша страна сталкивалась трижды. Впервые пустить «копья на серпы» потребовалось после окончания Великой Отечественной войны, в 1945 году. Вторая волна конверсии накрыла СССР в середине 1980-х, во времена «перестройки», когда гонка вооружений отошла на второй план. Именно к этой реформе у отечественных историков и представителей ОПК сейчас больше всего претензий. «Среди оборонщиков та «конверсия» расшифровывалась довольно уничижительно, ближе к слову «диверсия», — вспоминает вице-премьер России, председатель коллегии Военно-промышленной комиссии РФ Дмитрий Рогозин. — Почему? Да потому что на бумаге все было красиво, а на практике оказалось пшиком. Высокотехнологичные предприятия делали кастрюли, утюги. Это была не только технологическая дискредитация, но еще и моральный удар по нашим предприятиям. Сейчас такого быть не должно».

БОРЬБА С СОБОЙ

Чтобы новые конверсионные процессы оказались эффективными, в первую очередь, по мнению экспертов, необходимо

Очередного «переворужения» российской оборонке не избежать. Главное при этом — не повторить советский опыт диверсификации ВПК. Как военным промышленникам предстоит адаптироваться к условиям современного, гражданского рынка и кто уже смог успешно «перековать мечи на орала» — выяснял «Бизнес-журнал».

позволить нашим предприятиям ОПК внедрять военные технологии в гражданскую продукцию. Эта проблема, по словам президента Академии проблем военной экономики и финансов Сергея Викулова, существовала еще во времена СССР — и до сих пор является «узким местом». США, к примеру, еще с 40-х годов прошлого века широко используют передовые военные технологии «на гражданке», и от этого военная мощь Америки не страдает. Стоит лишь напомнить, что значительная часть технологий, «взорвавших» мир (таких как Интернет, GPS, сенсоры и пр.) пришла на рынок именно из оборонки. А у нас и сегодня опасаются, что тиражирование военных технологий выйдет боком.

Очевидным препятствием к новой диверсификации является и определенная инертность самих оборонщиков. Так, по оценкам заместителя генерального директора Агентства технологического развития РФ Юрия Абрамова, из более чем 1 300 предприятий, входящих сейчас в реестр ОПК, развивать производство гражданской продукции готовы не более 10%. «Применительно к ОПК России нужно сказать, что он до сих пор продолжает оставаться неким государством в государстве, — отмечает Дмитрий Рогозин. — Это поддерживается целым рядом барьеров, включая систему ценообразования и модель финансирования контрактов, и, конечно, самой психологией участников этого большого рынка».



ФОРСИРУЯ СОБЫТИЯ

Поэтому и не удивительно, что, когда в современной России вновь заговорили о необходимости конверсии военных производств, оборонщики отнеслись к новым веяниям с тревогой. По словам исполнительного директора компании «Финвал-инжиниринг» Алексея Петрова, у наших оборонщиков подход был всегда прост: «мы делаем и продаем качественную продукцию государству в нужном количестве и в рамках установленной заказчиком цены, а что дальше — нас не касается». А тут вдруг от них стали требовать максимальной гибкости, изучения потребностей рынка...

«Сложность этого поручения для предприятий ОПК сильно недооценена, — поясняет эксперт. — Прежде всего потому, что наши оборонщики в большинстве своем не имеют опыта работы в условиях рынка и плохо себе представляют, какую гражданскую продукцию они могли бы производить. Сейчас на предприятиях ОПК в принципе нет понятия «маркетинг продукции», а оно очень важно. Однако потребности в нем раньше в оборонпроме никто не видел. А теперь, когда предстоит конверсионный переход, никто не знает, что именно выгодно выпускать. К тому же у большинства руководителей военных заводов нет представления, как продвигать свою продукцию на рынке».

С коллегой категорически не согласен генеральный директор ПАО «Октава» Александр Веселов (Тула): «Проработав последние 20 лет на предприятиях разной направленности — оборонных заводах, выручка которых на 70–100% формируется госзаказом, и частных производственных компаниях, работающих на высококонкурентных рынках, — могу отметить, что предпосылок для успеха на этом пути у предприятий ОПК гораздо больше, чем принято думать. Это и квалифицированные опытные кадры, и современное высокотехнологичное оборудование, и собственная база НИОКР, позволяющих уже сейчас создавать востребованную продукцию двойного назначения, и свободные производственные мощности». Для форсирования процесса конверсии оборонных предприятий, по мнению Веселова, необходима не только внешняя помощь со стороны государства, но и серьезная внутренняя работа — по перестройке технологических процессов и сознания топ-менеджмента. Видимо поэтому заявленная Медведевым доля (50%) «штатских» товаров в общей структуре производства и сбыта несколько не пугает руководителя этого предприятия, перешедшего в июне 2017 года под прямое управление госкорпорации «Ростех». Более того, доля от реализации

гражданской продукции (микрофоны, телефоны, капсулы) и изделий «двойного» назначения (гарнитуры низкого и среднего шумоподавления) в структуре выручки «Октавы» составила 48% уже по итогам прошлого года.

О том, что «переворужение» всего российского ОПК неизбежно, но бояться его все же не стоит, говорил на прошедшей недавно международной промышленной выставке «Иннопром-2017» и директор по особым поручениям «Ростеха» Василий Бровко: «Мировой рынок вооружений последние 10 лет растет со среднегодовым темпом в 1,5%; это очень близко к стагнации. После завершения госпрограммы вооружения значительно снизится госзаказ, а вместе с ним — и нагрузка на предприятия ОПК». Ключевую роль в рамках конверсионной стратегии «Ростеха» должен сыграть его «Электронный кластер», в который вошли холдинги «Росэлектроника», «Автоматика» и «Швабе». Задача, поставленная перед кластером, — кардинальное увеличение в структуре выручки доли гражданской продукции, которая уже к 2025 году должна составлять более 60%. Наиболее перспективным направлением для российского ОПК на гражданском рынке Василий Бровко называет сегмент медтехники. К примеру, доля гражданской продукции в холдинге «Швабе» ежегодно растет: с 19,5% в 2015 году до 24,3% в 2016-м. А неонатальное оборудование, произведенное этой ростеховской «дочкой», уже было поставлено в 23 перинатальных центра и помогло сохранить жизни более чем двум миллионам детей.

ПРАВО СИЛЬНОГО

Естественно, в какой-то момент на пути конверсии 3.0 встанет и наполненность внутреннего рынка аналогичной импортной продукцией. По мнению генерального директора ОАО «Тулаточмаш» Владимира Филиппова, демпинговые цены на товары, изготовленные в Юго-Восточной Азии (Китай, Корея, Вьетнам и т. д.) и импортированные под псевдоотечественными торговыми марками, создают невыгодные условия для российских оборонных предприятий, которые разрабатывают и производят продукцию гражданского назначения своими силами, на территории страны. В качестве примера эксперт предлагает рассмотреть гражданскую продукцию, выпускавшуюся ранее на его предприятии, — чулочные и перчаточные автоматы, жаккардовые машины для производства узорных тканей и другой текстильной продукции. В период с 2007 по 2017 год это направление столкнулось с падением объемов производства практически до нуля, вызванным в основном поставками иностранных производителей.

«Да, сейчас на предприятиях при создании конверсионного продукта получается качественное, но дорогостоящее изделие, — добавляет Александр Веселов из тульской «Октавы». — Однако конверсия требует более гибкого подхода к технологии создания гражданской продукции». «Октава», к примеру, прошла по этому пути еще в середине 90-х годов. Результатом работы стала широкая линейка конденсаторных и ламповых профессиональных микрофонов, которые по качеству равны зарубежным аналогам. При этом стоимость микрофонов тульского производства ниже, чем у конкурентов, на 20–30%, а по некоторым моделям — даже в 2–2,5 раза.

Так что при прочих равных: развитии конкуренции, правильном планировании, а самое главное — маркетинге и понимании своего нового клиента — у оборонных предприятий есть шансы заполнить брешь в экономике и освоить крупносерийное промышленное производство гражданской продукции.

БЖ

ПОЧЕМ ФУНТ ТОПЛИВА

Нефть дешевеет — бензин дорожает. Это одна из главных коллизий российского рынка, не обделенного ни полезными ископаемыми, ни возможностями нефтепереработки. Однако рост стоимости бензина в России с завидной регулярностью обгоняет даже инфляцию.

Повышение стоимости топлива, невзирая на котировки нефти, свойственно только России. Что касается мировой практики, то зависимость обычно обратная. Кроме этого бензин дороже там, где нет запасов нефти или имеются большие проблемы с доставкой топлива (например, в случае островных государств, таких как Исландия, Барбадос, Майотта). Исключение составляет Норвегия, у которой самый дорогой в мире бензин (2,03 доллара США за литр). В этой стране продажа этого вида топлива (а также добыча нефти) выполняет социальную функцию: бензин облагается высоким акцизом для того, чтобы большую часть налогов отправлять в местные бюджеты, а дальше — социально уязвимым слоям населения в качестве пособия и т. п.

В других нефтедобывающих странах подобной привязки социальной политики к ценам на топливо нет, поэтому и стоит оно намного меньше (в том числе по сравнению с Россией). Самый дешевый бензин с октановым числом 95 продается в Венесуэле: один американский цент за литр. Далее следуют Саудовская Аравия (24 цента), Туркменистан (29), Алжир (32), Кувейт (35), Иран (36). России по цене бензина удалось обойти даже ряд стран, не являющихся экспортёрами нефти (в силу скромных нефтяных ресурсов или неразвитости индустрии): Киргизию, Афганистан и Белоруссию.

Причин российской аномалии сразу несколько. По мнению Алексея Тузова, независимого эксперта транспортной отрасли (бывший генеральный директор ФГУП «Дорожная инфраструктура и сервис»), во многом она объясняется спецификой налогообложения: «Стоимость бензина в РФ на 60% формируется за счет акцизов, НДС и вывозной пошлины. В других странах — другие соотношения. К примеру, в США налоги составляют всего 22% стоимости бензина».

По мнению Тузова, российские власти сегодня не только не готовы пожертвовать наполняемостью бюджета за счет сокращения налоговых ставок, но также думают (об этом заявляют в правительстве) о выравнивании цен на внутреннем и внешнем рынках. А это означает, что экспортная пошлина в России может быть сокращена или даже отменена ради увеличения объемов экспорта, в то время как внутренние ставки для компенсации недополученной прибыли только возрастут.

К какой отметке будет стремиться российское топливо, если среднее значение стоимости бензина с октановым числом 95 по всему миру составляет (на середину сентября 2017 года) 1,08

доллара США за литр, можно только догадываться. В любом случае есть куда расти, ведь сегодня за литр бензина в нефтедобывающей России просят около 69 американских центов.

Есть и другие причины роста цен. Так, на фоне удешевления нефти нефтяные компании стремятся сохранить прежний уровень доходов, насколько это возможно. В результате большая часть нефти продается за рубеж, создавая тем самым искусственный дефицит на внутреннем рынке. Во-вторых, крупнейшие нефтяные компании контролируются государством, которое ставит им задачу сохранить высокую выручку. В-третьих, государство создало комфортные условия для экспорта нефти за рубеж, используя хитрый налоговый маневр: повысив НДС, оно снизило экспортные пошлины. От этих мер выигрывают только экспортёры сырья, а вот компаниям-переработчикам приходится много хуже: чтобы не остаться в убытке в такой ситуации, они повышают цены на свою продукцию.

Так что стоимость бензина неизбежно будет расти. По прогнозам Алексея Тузова, в лучшем случае он сохранит 1,5–2-рублевый ежегодный прирост. Сдерживать удорожание бензина или даже сокращать его стоимость получится лишь на отдельных региональных рынках, конъюнктура которых во многом отличается. По словам Ярослава Кабакова, заместителя гендиректора ИК «ФИНАМ», на это влияют уровень спроса на тот или иной вид топлива, динамика его потребления (рост или уменьшение числа поездок физических и юридических лиц), состояние экономики конкретного региона и его соседей, а также уровень конкуренции среди НПЗ.

На топливо в России влияют и другие факторы. Прежде всего — степень удаленности регионов и климат. Так, если транспортная доступность столицы позволяет ей удерживать самые низкие цены в стране, то лидером по стоимости топлива является далекий Хабаровск. По словам Анны Уткиной, пресс-секретаря ГК «АвтоСпецЦентр», против Дальнего Востока играет также такой фактор, как низкая конкуренция между топливными компаниями.

Однако встречаются и менее объяснимые явления. Например, если посмотреть на самый дешевый вид топлива — мазут (который чаще всего используется для отопления), то среднегодовой прирост цен на него, по данным Санкт-Петербургской товарной биржи, в Северной столице составляет почти 13%. При этом в Самаре, которая находится намного южнее, как ни парадоксально, цены на мазут растут гораздо быстрее, чем в Петербурге.

БЖ

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

Кредитование расчетного счета при недостаточности средств

Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

Зарплатный кредит

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты

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



Банк основан в 1994 году



100 офисов в Москве



30 офисов в Санкт-Петербурге



Более 100 тыс. корпоративных клиентов



300 офисов в 75 городах России

Лучший корпоративный банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»
Лучший интернет-банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»

БАНК АВАНГАРД

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

ТУРПОТОК В КРЫМ

КОЛИЧЕСТВО ТУРИСТОВ, МЛН



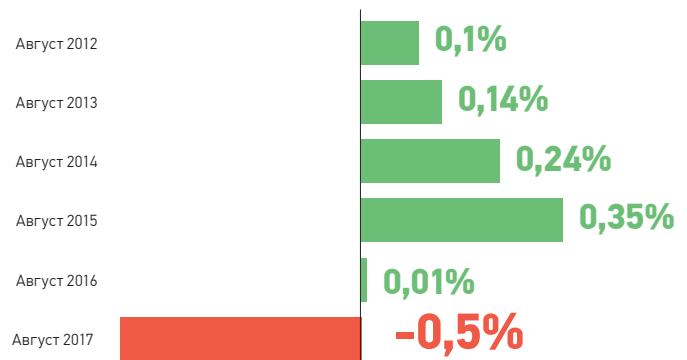
Эффект «новизны» от поездок в российский Крым сходит на нет: за январь-август этого года полуостров посетило на 5% меньше туристов, чем за аналогичный прошлогодний период. Российский турпоток недотягивает до показателей 2013-го, когда 66% туристов, отдохнувших в Крыму, составляли украинцы. Однако туриндустрия Крыма все равно оказалась в выигрыше, поскольку российские туристы более платежеспособны.

Источник: Министерство курортов и туризма Республики Крым

ДЕФЛЯЦИЯ В АВГУСТЕ

-0,5%

ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН
НА ТОВАРЫ И УСЛУГИ



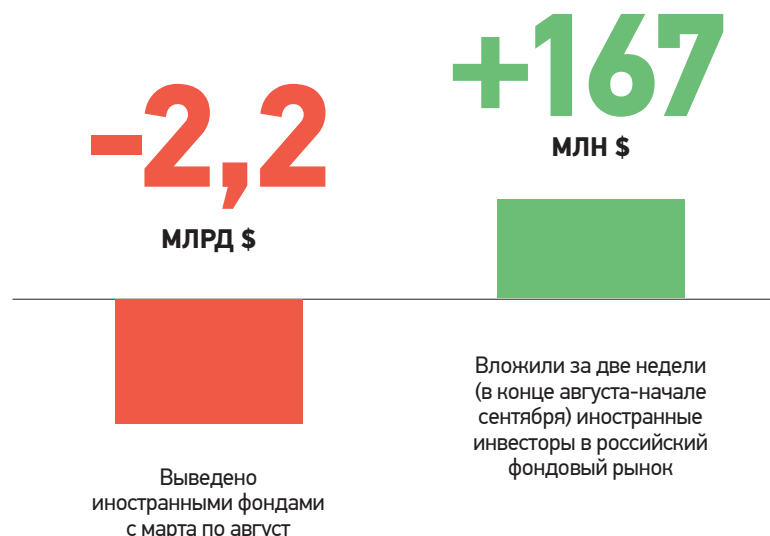
В августе этого года Росстат впервые за шесть лет зафиксировал месячную дефляцию потребительских цен, которая пришлась на период сбора урожая и дешевой плодоовощной продукции.

Источник: портал государственной статистики ЕМИСС

ИНОСТРАННЫЕ ФОНДЫ ВОЗВРАЩАЮТСЯ

В конце августа — начале сентября международные инвесторы за две недели вложили в российский фондовый рынок рекордную за последние три года сумму. Эксперты отмечают, что рублевые активы стали привлекательны из-за роста цен на нефть и консервативной денежно-кредитной политики Центробанка РФ.

Источник: Emerging Portfolio Fund Research





КУРОРТНЫЕ СБОРЫ

С мая 2018 года в восьми регионах России начнут взимать курортный сбор. Федеральные власти устанавливают только верхний «потолок». В 2018-м он составит 50 рублей в сутки, а с 2019-го — 100 рублей. Конкретную сумму сбора устанавливают сами регионы. Стоимость сборов в странах, популярных у россиян, тоже сильно отличается



Россия

до **50 руб./сут.**



Барселона¹

2,5 евро/сут.



Италия

до **5 евро/сут.**

(с градацией в зависимости от категории отеля)



Греция

до **4 евро/сут.**

(с градацией в зависимости от категории отеля; только в пиковый сезон — с июля по август)

1 В Испании нет единой политики по отношению к туристическим сборам на государственном уровне. Барселона была первой, где ввели курортный сбор.

Источник: туристические власти указанных стран

УРОВЕНЬ ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

8,3%

В НАЧАЛЕ 2016 ГОДА

9,8%

НА 1 ИЮЛЯ 2017 ГОДА



Несмотря на восстановление экономической активности, доля проблемных кредитов на балансах банков продолжает рост, который начался в 2013 году, отмечают специалисты Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА). При этом официальный уровень проблемных ссуд максимален за последние десять лет.

Источник: АКРА

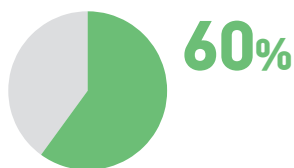
ДЕНЬГИ В ОФШОРАХ

ОБЪЕМ АКТИВОВ, КОТОРЫЕ ГРАЖДАНЕ ХРАНЯТ В ОФШОРАХ, В % ОТ РАЗМЕРА ВВП СТРАНЫ

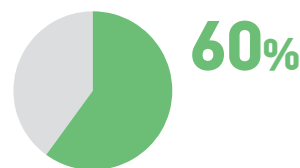
Объем активов в офшорах достигает 10% мирового ВВП, утверждают аналитики компании NBER в исследовании «Смещение офшорных прибылей». Россия находится в числе стран с самой высокой долей «офшоризации» экономики. Главные офшорные «гавани» — Швейцария (30%) и Гонконг (20%).

Источник: NBER (www.nber.org/papers/w23324)

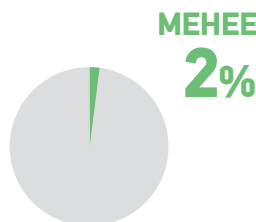
Подготовила Татьяна Васильева



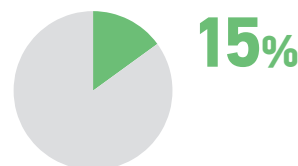
РОССИЯ



СТРАНЫ ПЕРСИДСКОГО ЗАЛИВА



СКАНДИНАВСКИЕ СТРАНЫ



СТРАНЫ ЦЕНТРАЛЬНОЙ ЕВРОПЫ

«СОЦИАЛЬНЫЙ ЛИФТ» ДЛЯ

ФЕРМЕРА

За последние годы сельское хозяйство стало одним из флагманов российской экономики. Агропромышленный комплекс страны находится уже на третьем месте по прибыльности после ТЭК и розничной торговли, а сельхозпродукция обогнала по объему экспорта военно-технический комплекс. Глава, пожалуй, одного из самых «преуспевающих» министерств в России Александр Ткачѳв рассказал «Бизнес-журналу», как развивается эта отрасль в последние годы, кто выиграл от «продуктовых войн» и как государство намерено помогать новым «героям нашего времени» — фермерам.

— Александр Николаевич, сельское хозяйство — одно из самых рискованных. Оно зависит не только от внешнеполитических факторов, но также от погоды, которая в этом году была довольно своеобразной. Будут ли проблемы с урожаем?

— Текущий год стал для аграриев непростым. Погодные условия не позволяли расслабиться. Из-за холодной весны сев начался с опозданием. И это опоздание, которое в ряде регионов составляло две–три недели от нормы, преследовало нас на протяжении всего лета. Все приходилось делать позже. В том числе — начинать уборочную кампанию. Из-за того что уборка началась с опозданием, прогнозы на урожай мы сохраняем консервативные. Осень еще может внести свои коррективы: резкое похолодание и дожди могут не позволить собрать все, что созрело на полях. Да и считать урожай нужно не на поле, а в закромах. Однако уже сейчас ясно, что нынешний год будет одним из наиболее успешных для российских аграриев. Даже уже собранный урожай больше среднегодовых значений за последние пять лет, поэтому мы сможем полностью обеспечить растущие потребности в продовольственном и фуражном зерне на внутреннем рынке, а также обеспечить экспортные поставки. Что касается конкретных цифр, то на 15 сентября намолочено свыше 110 млн тонн зерновых и зернобобовых культур. Урожай собран почти с

35 млн га, что превышает две трети посевных площадей. Этот год, к слову, отличается хорошей урожайностью — 31,7 ц/га против прошлогодних 26,8. Это связано с тем, что для зерновых культур большое количество влаги в период вегетации — положительный фактор. Поэтому и удалось собрать больше качественной продовольственной пшеницы, ячменя, кукурузы.

— А какую роль в развитии нашего АПК сыграли ответные меры на санкции против России? К примеру, продуктовое эмбарго, введенное еще в 2014 году в отношении продукции из стран ЕС и США, недавно было вновь продлено, теперь до конца 2018 года. Процесс импортозамещения продолжается?

— Отечественное сельское хозяйство сейчас на подъеме. Это результат государственной политики и поддержки, направленной на обеспечение продовольственной безопасности страны. Серьезным фактором, стимулировавшим отечественных сельхозпроизводителей, действительно стало введение ограничений на поставку продовольствия из стран, присоединившихся к санкциям против России. Так, ограничение поставок продовольствия и системная поддержка отрасли позволили увеличить объемы сельхозпроизводства более чем на 11% за три года и запустить процессы импортозамещения. С 2013 года поставки импортного продовольствия сократились почти в два раза. На российской



Фото: Татьяна Мастерова (пресс-служба Минсельхоза РФ)

полке впервые за долгие годы стали доминировать отечественные продукты питания.

Да и наши инвесторы заинтересовались мясным и молочным животноводством, тепличным овощеводством, закладкой садов и виноградников. За три года мы отобрали и просубсидировали более 850 инвестиционных проектов почти на 330 млрд рублей кредитных средств. То есть программа импортозамещения в сельском хозяйстве работает. Наиболее существенные результаты достигнуты в мясной отрасли. Доля импорта в потреблении свинины сократилась в три раза, мяса птицы — в два с половиной.

— То есть сейчас мы уже в состоянии полностью себя обеспечивать основными продуктами питания?

— Сегодня Россия не только полностью обеспечивает себя зерном, маслом, сахаром, картофелем, но и активно поставляет свою продукцию на внешние рынки. При этом мы продолжаем импортировать существенные объемы молочной продукции, говядины, овощей и фруктов. Так, доля российской молочной продукции в потреблении составляет 81%, говядины — 80%. Тепличными овощами и фруктами мы обеспечены пока лишь на 30%. Именно по этим позициям нам необходимо значительно увеличить темпы производства. И здесь уже есть позитивная динамика. В два раза сократился ввоз овощей, при этом произ-

«Рост инвестиций и эффективности позволяет показывать те результаты, которых сегодня добивается отрасль. Это дает и финансовую устойчивость. По итогам 2016 года рентабельность сельхозпредприятий с учетом субсидий превысила 17%, а доля прибыльных организаций достигла 87%».

Источник: доклад Александра Ткачева в Госдуме 13 сентября 2017 года

водство тепличных овощей увеличилось на 30%. Доля импорта в потреблении фруктов без учета цитрусовых сократилась на 15%. За последние три года темпы закладки садов увеличились в среднем в 1,5 раза, сбор плодов и ягод за этот период вырос на 14%. Чтобы заместить импорт, надо сохранить достигнутые темпы закладки. Это позволит увеличить производство фруктов (яблок и груш) на 500 тыс. тонн к 2020 году и на 1,5 млн тонн — к 2025-му.

Пока не удастся обеспечить замещение импорта в молочном и мясном скотоводстве. Сельхозорганизации и фермеры строят новые фермы, но сокращается поголовье в личных подворьях, в результате общие объемы производства сохраняются на прежнем уровне. За три года импорт молочной продукции сократился на 26%, говядины — на 42%.

Чтобы сохранить полученный импульс к развитию, важно в дальнейшем не снижать объемов господдержки. Это главный стимул для инвестиций в аграрный сектор.

— Заниматься сельским хозяйством раньше было не слишком престижно. Сейчас, судя по результатам прошлогодней Всероссийской сельскохозяйственной переписи, все изменилось?

— Да! Смотрите: сейчас более 18 млн человек у нас имеют личные подсобные хозяйства. 15 млн из них проживают на сельских территориях. Производством товарной продукции занимаются 3 млн хозяйств. Но, естественно, наиболее динамично развивающимся сектором аграрной экономики остаются крестьянские (фермерские) хозяйства. По данным Росстата, в стране в прошлом году их было зарегистрировано уже 210 тысяч. А рост их производства превысил 14%. Для сравнения: в крупных сельхозорганизациях он составил 8%. С каждым годом вклад фермеров в общий караван стабильно растет. Эти товаропроизводители, к примеру, в прошлом году обеспечили 47% всего объема производства сельскохозяйственной продукции.

Малые формы хозяйствования традиционно применяются в области молочного и мясного скотоводства, разведения мелкого рогатого скота, производства плодов, овощей и ягод, альтернативных видов животноводства (пчеловодство, кролиководство, мараловодство, оленеводство, разведение страусов, домашних видов птицы).

Во многих регионах производство молока и мяса крупного рогатого скота определено приоритетным направлением деятельности сельхозпроизводителей. В региональных программах предусмотрены дополнительные меры господдержки данных отраслей. В этой связи молочное и мясное скотоводство стало наиболее привлекательным видом деятельности для малых и средних товаропроизводителей. А учитывая вклад малых форм хозяйствования в производство сельскохозяйственной продукции, немаловажна поддержка этой категории производителей со стороны государства.



Фото: ИКС/И

ДОСЬЕ

Александр Тначев родился 23 декабря 1960 года в станице Выселки Краснодарского края. После окончания в 1983 году Краснодарского политехнического института работал теплотехником на Выселковском комбинированном заводе, затем — главным механиком. В 1990 году стал директором этого предприятия. В 1993 году возглавил созданное на базе завода АО «Агрокомплекс» — ныне один из крупнейших агрохолдингов страны.

Началом его политической карьеры считается избрание в 1994 году депутатом краевого Заксобрания. С 1995 по 2000 год — депутат Госдумы РФ. В 2000 году защитил кандидатскую диссертацию, а в 2004-м — докторскую (обе — по экономике).

С декабря 2000 года — губернатор Краснодарского края. Позже трижды переизбирался (назначался) на этот пост. 22 апреля 2015 года вступил в должность министра сельского хозяйства РФ.

— И какую помощь фермерам может сейчас предложить государство?

— В настоящее время господдержка всех сельхозтоваропроизводителей, включая и фермеров, осуществляется в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы.

Однако с 2012 года основной адресной мерой господомощи фермерам является грантовая поддержка, направленная на создание и развитие хозяйств. Государственная поддержка в виде гранта дает возможность фермерам приобрести технику,

построить или реконструировать животноводческие помещения, увеличить поголовье скота или птицы, приобрести посадочный материал для закладки многолетних насаждений, наладить производственный процесс. Кроме того, поддержка со стороны государства позволяет повысить рентабельность хозяйств, особенно на этапе их создания. Только в прошлом году на поддержку фермеров было направлено 8,2 млрд рублей, гранты получили 4,5 тыс. крестьянских фермерских хозяйств и 164 кооператива.

Максимальный размер гранта для начинающего фермера составляет 1,5 млн рублей. С этого года в целях развития молочного и мясного скотоводства максимальный грант фермерам, ведущим хозяйство в этих отраслях, увеличен до 3 млн рублей.

Кроме того, грантовая поддержка фермеров имеет эффект «социального лифта». Через три года после полного освоения средств гранта начинающие фермеры, ведущие деятельность по развитию животноводства, обретают право на получение гранта на развитие семейной животноводческой фермы. Максимальный размер

гранта на одну семейную ферму составляет уже 21,6 млн рублей, а для фермеров, развивающих мясное или молочное скотоводство, — до 30 млн рублей. Это уже небольшой инвестпроект, позволяющий хозяйствам выйти на новый уровень своего развития.

Кроме грантовой поддержки, с 1 января 2017 года введен новый механизм льготного кредитования сельхозпроизводителей, предусматривающий привлечение кредитных средств по ставке не более 5%. Таким образом, крестьяне активно развивают свои хозяйства, получают кредиты на расширение производства. А значит, на селе создаются новые рабочие места, производится востребованная сельхозпродукция.

— Сельскому хозяйству государство помогло всегда. Какие действия вам кажутся более эффективными и позволяющими увеличить приток инвестиций в отрасль?

— С начала 2017 года все меры господдержки были консолидированы. Теперь регионы могут сами оперативно распределять средства и направлять их в региональные «точки роста». Благодаря поддержке Госдумы этим летом при корректировке бюджета объем финансирования единой субсидии был увеличен на 10% — до 39 млрд руб., что позволило регионам направить дополнительные средства на закладку садов, гранты фермерам и другие направления в зависимости от потребностей того или иного субъекта.

Но чтобы ответить на все возникающие вызовы, нужна продуманная государственная политика. Необходимо комбинировать существующие меры поддержки отрасли и перспективные инструменты, которые позволят адаптировать российское сельское хозяйство к быстро меняющимся условиям.

Мы, к примеру, видим необходимость в системных мерах, направленных на увеличение инвестиций и повышение эффективности. И важнейшим, на мой взгляд, инструментом здесь является льготное кредитование аграриев. Мы запустили его в этом году — и по сути поставили российских сельхозпроизводителей в равные условия с их иностранными конкурентами. Теперь они могут получать кредиты по ставке от 2 до 5% годовых.

В этом году приоритет первого порядка — обеспечить льготное кредитование отрасли в полном объеме. Льготные кредиты ока-

зались настолько востребованными, что, помимо первоначально полученных 21 млрд рублей, российским правительством было выделено дополнительно еще 4 млрд. Благодаря механизму упрощенного доступа аграриев к кредитным средствам сельхозпроизводителям больше не приходится отвлекать собственные оборотные средства на оплату субсидируемой части процентной ставки и ожидать их последующего возврата в виде субсидий.

Работающий механизм льготного кредитования позволяет аграриям получать у банков льготные краткосрочные кредиты и льготные инвестиционные кредиты.

Упростились условия для заемщиков, конкуренция среди 100 уполномоченных банков привела к снижению ставки до 2–3%. В результате в этом году одобрены льготные кредиты на 700 млрд руб. Это беспрецедентно: впервые за всю историю работы ведомства нам удалось удовлетворить все заявки сельхозпроизводителей на общую сумму субсидий 21 млрд руб., в том числе за счет дополнительных 4 млрд. Четверть всех одобренных кредитов приходится на сельхозтехнику. Мы просубсидировали льготные кредиты на покупку техники на 115 млрд рублей.

— Выступая недавно в Госдуме, вы упомянули о существовании вопросов, связанных с недостаточно эффективным использованием земель... Как планируете решать эти вопросы?

— К началу года общая площадь выбывших земель сельхозназначения составила около 1,8 млн га. Не используется по назначению 39 млн га. Мы работаем над тем, чтобы площади выбывших и неиспользуемых земель сокращались. В частности, усилена административная ответственность за неиспользование земельного участка сельскохозяйственного назначения: штрафы увеличены в среднем в 4 раза. И это дало результат: за первое полугодие 2017 года собственники 299 участков устранили нарушения.

По Закону об изъятии, принятому 3 июля 2016 года, стало проще изымать земельные участки, которые не используются, а установленные нарушения не устраняются, и вовлекать их в оборот. За первое полугодие 2017-го органы исполнительной власти регионов изъяли 67 земельных участков общей площадью более 1 980 га; 47 из них, площадью свыше 484 га, уже реализованы на публичных торгах. Для сравнения: с 2011 по 2014 год было изъято всего 142 участка и продано на торгах лишь пять.

Мы также разработали проект федерального закона, который позволит взимать увеличенный земельный налог (по ставке 1,5% вместо 0,3 от кадастровой стоимости) если сельскохозяйственные угодья не используются для сельского хозяйства или используются с нарушениями. Проект сейчас находится в Минюсте России.

Другой наш законопроект призван внести изменения в федеральный закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» и упростить передачу невостребованных земельных долей в муниципальную собственность. Он находится на этапе сбора мнений субъектов.

Надо сказать, что впервые за многие годы динамика вовлечения земельных участков сельскохозяйственного назначения в хозяйственный оборот стала положительной. Это, несомненно, заслуга органов власти всех уровней.

— Амбициозный план российского правительства предполагает двукратный рост экспорта, до \$30 млрд в 2025 году. За счет чего может быть сделан такой рывок?

— Россия постоянно наращивает экспорт сельскохозяйственной продукции. К примеру, экспорт зерна с 2000 по 2016 год вырос в 26 раз. С учетом объема производства в этом году и переходящих запасов экспортный потенциал в сезоне 2017–2018 годов

ИСТОРИЧЕСКИЕ УРОЖАИ

Россия исторически являлась крупнейшим игроком на мировом продовольственном рынке, хотя ее позиция и роль постоянно менялись. Свое особое место среди стран — экспортеров сельскохозяйственной продукции Россия заняла в 1870-е годы с долей в 80%. При этом уже в конце XIX — начале XX века Россия была на первом месте в мире по производству зернового хлеба. Свыше половины выращенной в мире ржи, пятая часть урожая пшеницы, треть ячменя и четверть всего овса были российскими. Зерно становится и основной статьей дохода царской России. Выручка от его продажи составляла около половины ценности всего экспорта. До Первой мировой войны хлебная сверхдержава поставляла на мировой рынок почти 30% своего зерна, тогда как, к примеру, США, Канада и Индия — всего-то около 12, 10 и 5 процентов соответственно. Вывоз зерна сохранился и в послевоенные годы, став впоследствии главным источником поступления валюты и для молодой Советской Республики. Однако с конца 50-х годов СССР перешел к частичным закупкам зерна, на что Уинстон Черчилль откликнулся известной фразой: «Я думал, что умру от старости, но когда Россия, кормившая всю Европу хлебом, стала закупать зерно, я понял, что умру от смеха». Особенно трагичное положение сложилось в первые годы после развала СССР, когда страна закупала хлеб в Канаде и вообще ничего не производила на продажу. Ситуация стала меняться к началу «нулевых», и вот впервые за сто лет Россия вновь становится одним из ведущих экспортеров зерна, уступая сейчас лишь США. Так, в 2016–2017 сельскохозяйственном году (с 1 июля 2016-го по 30 июня 2017-го) Россия увеличила экспорт зерна на 5% — до рекордных 35,5 млн тонн. А объем экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия в целом к началу 2017 года составил свыше \$17 млрд, что на 5,2% больше, чем годом ранее. При этом крупнейшими экспортными позициями остаются зерновые, объем поставок которых составил \$5,6 млрд.

составляет примерно 44 млн тонн. По состоянию на 13 сентября текущего года экспорт составил 8,9 млн тонн, что на 19,3% выше, чем за аналогичный период прошлого сезона. Экспорт пшеницы с начала сезона — 6,7 млн тонн, на 6,3% выше уровня 2016–2017 сельскохозяйственного года. При этом Минсельхозом разработан сейчас проект «Долгосрочной стратегии развития зернового комплекса РФ до 2025 года и на перспективу до 2030 года», предусматривающий, в частности, реалистичный план производства зерна к 2030 году в объеме 130,6 млн тонн. Рассматривался нами и сценарий повышенного спроса на зерно как на внутреннем, так и на мировом рынке, при котором объем производства зерна составляет 150 млн тонн. Так или иначе, наша страна находится на пути к превращению в ведущего мирового экспортера сельскохозяйственной продукции.

Беседовал Андрей Москаленко

БЖ

РОЖДЕННЫЕ САНКЦИЯМИ

Введение продовольственного эмбарго в России стало поворотным моментом для отечественного АПК. Часть производителей воспользовалась шансом и при отсутствии жесткой конкуренции значительно нарастила объемы производства и продаж. Часть — так и не смогла себе в этом помочь. Тем не менее продэмбарго заметно перекроило российский продовольственный рынок.

Введение в России продовольственного эмбарго в 2014 году стало знаковым событием для отечественного агропромышленного комплекса (АПК). Производителям из стран Евросоюза, США, Австралии, Канады, Норвегии был заказан путь к «столу» российского потребителя. В 2015 году список «невъездных» дополнили Исландия, Лихтенштейн, Албания, Черногория, в 2016-м — Украина и Турция. С прилавков исчезли «санкционные» мясо, птица, овощи, фрукты и другие продукты питания.

Результатом продэмбарго стало сокращение импорта из стран ЕС практически вдвое, сообщает Юлия Емельянова, партнер московской консалтинговой компании «Нексия Пачоли». Возникший продовольственный дефицит заполнили поставки из Белоруссии, Бразилии, Казахстана, Израиля, Пакистана и других 40 стран мира.

«Национализация» российского продовольственного рынка дала отечественным аграриям и промышленникам шанс поправить свои дела. И даже приход импортеров из других стран не уменьшил количество новых возможностей для отечественных предпринимателей: возросший курс доллара и территориальная удаленность большинства новых стран-импортеров (поставки из Бразилии увеличились на 28%) заметно повысили себестоимость импортных товаров. Рост цен на импорт на фоне падения реальных доходов россиян развернул предпочтения последних в сторону более доступных отечественных продуктов.

Вместе с географией импорта изменились его объем и структура. За все время действия продэмбарго доля привозного продовольствия упала на 37% — с \$39,7 млрд в 2014 году до \$25 млрд в 2016-м (согласно данным Федеральной таможенной службы). По некоторым категориям импорт просел очень серьезно: на 50,1% — для свежего и мороженого мяса птицы, на 52% — для овощей. Привоз мяса упал на 38,3%, рыбы — на 44,9%, фруктов — на 36,9%.

Введением продэмбарго правительство РФ надеялось убить двух зайцев — «наказать» деловых партнеров за санкции и попутно улучшить состояние российского АПК. Юлия Емельянова отмечает, что после введения продэмбарго «к главным целям агропродовольственной политики Российской Федерации добавился новый пункт — ускоренное импортозамещение по мясу, молоку, овощам открытого и закрытого грунта, семенному картофелю и плодово-ягодной продукции. Однако, исходя из последних данных о торговле, можно сказать, что вместо ожидаемого импортозамещения произошло «импортозамещение», то есть изменились географические источники импорта».

Впрочем, это не значит, что российский агропром не смог воспользоваться стечением обстоятельств. По некоторым категориям продовольственных товаров производители из РФ показали отличный рост.

ОБРУСЕВШАЯ ЕДА

Объем производимой в России свинины и птицы в полной мере покрывает нужды российских потребителей. Впрочем, рост «мясного» производства начался задолго до введения продэмбарго, объясняют в Национальной мясной ассоциации. Ввоз свинины из Европы был закрыт еще в начале 2014 года (за полгода до указа о введении продовольственного эмбарго). Причиной стала разразившаяся в Литве африканская чума свиней. В свою очередь, американская свинина еще до ответных санкций попадала в Россию в незначительных объемах. Большая часть производителей из США не могла выполнить требования к качеству от Россельхознадзора (в мясе должны отсутствовать следы кормовых добавок вроде рактопамина). Американская курятина пропала с российского рынка еще в середине 2000-х.

К моменту введения продэмбарго отечественные производители уже вышли на уровень самообеспечения страны мясом свиньи, подчеркивает Елена Пономарёва, директор по развитию в московской ГК Step by Step. Каждый год темп прироста составляет 6–8%. А в 2016-м было произведено рекордное за последние 10 лет количество свинины — 3,4 млн тонн, что больше предшествующего показателя на 9%, гласит статистика ФТС. Что касается мяса птицы, то по этой категории, как сообщает эксперт, в России уже наблюдается перепроизводство. С момента введения продэмбарго темп прироста по птице держится на уровне 8–9%.

Нарастив «жирок», российские игроки из «мясной» отрасли получили возможность постепенно выходить на иностранные рынки. К примеру, компания «Мираторг» ведет поставки в ОАЭ, Египет, Сербию и другие страны. В ближайшее время продукция марки будет экспортироваться в Иран и Японию. Производитель мяса индейки «Дамате» покоряет рынки Сербии, Египта, ОАЭ и стран ЕС. Группа «Черкизово» отправляет свою птицу в Африку (Анголу, Египет, Танзанию). «Ратимир» начал работать в Японии. По

прогнозу Минсельхоза, к 2020 году Россия может увеличить объем экспорта мяса до 1 млн тонн. При этом с начала 2017-го из страны было экспортировано более 150 тыс. тонн мяса. Такие цифры превышают показатели прошлого года на 60%.

Ускорился рост и у российских производителей овощей. Юлия Емельянова из «Нексия Пачоли» конкретизирует: анти-санкции заметно сократили объем импорта картофеля — на 59% по сравнению с 2014 годом, свежих томатов — на 45%, луковичных овощей — на 54%. Быстрее других успели ориентироваться производители томатов. За время действия продэмбарго они сумели увеличить объемы производства с 2,6 почти до 3 млн тонн. При этом наибольший рост получил сегмент производства томатов закрытого грунта (в 2016 году собрали 620 тонн). Подобное достижение стало возможно с активным развитием тепличных хозяйств, и, по прогнозу Минсельхоза, в ближайшие пять лет будет построено еще 400 теплиц общей площадью в 2 тыс. га.

Традиционно в России высоки урожаи пшеницы. За прошедший сезон (2016–2017) из РФ было экспортировано рекордное количество зерна — 27,2 млн тонн, отмечает успех отечественных производителей Российский зерновой союз. Это позволило России обогнать таких крупных мировых экспортеров пшеницы, как США, страны ЕС, Австралия, Канада, — и снова приобрести статус мирового лидера продаж этого вида зерна.

НЕОПРАВДАНЫЕ НАДЕЖДЫ

К сожалению, не все производственники смогли воспользоваться отсутствием конкуренции. К примеру, вытеснение с российского рынка иностранных яблок так и не помогло нашим аграриям нарастить собственное производство. Импорт свежих яблок упал с 1,05 млн тонн в 2014 году до 677 тыс. тонн в 2016-м (данные ФТС). Однако за это время внутреннее производство в РФ этого фрукта сократилось на 6%. В Ассоциации садоводов России считают, что российские



Объемы производства продукции сельского хозяйства и рыболовства (тыс. тонн)

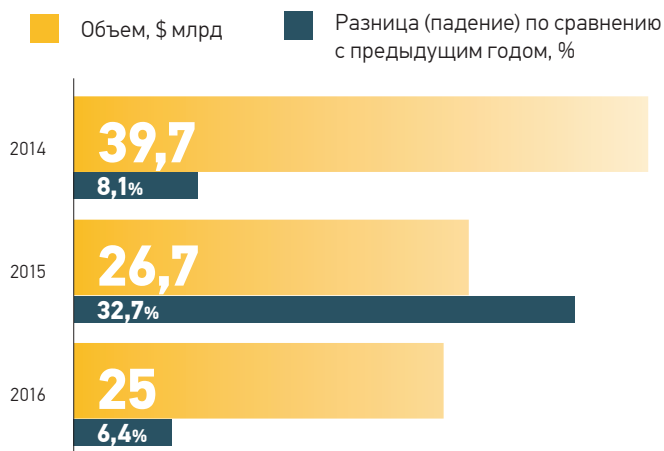
	2014 /		2015 /		2016 /	
	Темп прироста, %	Темп прироста, %	Темп прироста, %	Темп прироста, %	Темп прироста, %	
Крупный рогатый скот	1 654,1	1,3	1 649,4	-0,3	1 619,0	-1,8
Свиньи	2 973,9	5,6	3 098,7	4,2	3 368,2	8,7
Овцы и козы	203,9	5,6	204,5	0,3	213,1	4,2
Птица	4 161,4	8,6	4 535,5	9,0	4 620,8	1,9
Молоко	30 790,9	0,9	30 796,9	0,0	30 758,5	-0,1
Яйца, млн. шт.	41 860,0	1,4	42 571,7	1,7	43 558,9	2,3
Рыба живая, свежая или охлажденная	1 167,9	-20	1 175,5	0,6	901,9	-23,3

Источник: ФТС России, 2017

садоводы упустили свой шанс — и продление продэмбарго вряд ли изменит ситуацию. В конце концов, Россия всегда была крупнейшим импортером яблок в мире. Только сегодня вместо стран-производителей, попавших под санкции, эти фрукты завозят Сербия, Белоруссия, Азербайджан, Македония.

Неоднозначно сложилась ситуация и у российских производителей сыров (сырных продуктов). Продэмбарго сократило импорт этого товара на 71%. С рынка ушли известные марки. «Закрытыми к ввозу оказались такие компании, как Valio (Финляндия) — ведущий поставщик плавленых и полутвердых сыров, творога, сметаны, йогуртов и молока, а также «Сваля» (Литва), чьи полутвердые сыры и творог прежде были широко представлены в сетях», — рассказы-

Импорт продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья (кроме текстильного) в Россию:



Импорт основных продовольственных товаров в Россию

Категория	2014, млн тонн	2015, млн тонн	2016, млн тонн
Мясо свежее и мороженое (без птицы)	1,015	0,747	0,626
Мясо птицы свежее и мороженое	0,455	0,255	0,224
Рыба свежая и мороженая	0,650	0,401	0,358
Молоко и сливки	0,194	0,205	0,230
Овощи (в том числе картофель, томаты, лук и другие)	1,957	1,541	0,939
Фрукты (в том числе яблоки, виноград и другие)	1,378	1,148	0,870

Источник: ФТС России, 2017

вает Марина Петрова, генеральный директор московской компании Petrova Five Consulting.

«Сырный» дефицит спровоцировал в России бурную предпринимательскую активность. Каждый год после введения эмбарго объем производства сыров и сырных продуктов рос на 15–18%. Однако отечественных сыроваров ждал неприятный сюрприз. Девальвация рубля спровоцировала рост цен на оборудование и сырье, тем самым увеличив конечную стоимость продукта. В свою очередь, «обедневшие» россияне решили, что сыры — продукт, на котором можно сэкономить (в Petrova Five Consulting выяснили, что подобной точки зрения придерживается до 50% наших соотечественников). Повлияли на спрос и претензии к качеству российских сыров и сырных продуктов. «В связи с недостатком качественного и доступного молока-сырья, — подчеркивает Петрова, — отечественные производители наращивают производство молочносодержащих продуктов с использованием сухого молока и заменителей животного жира». Чтобы полностью обеспечить потребность российских потребителей и производства в молоке, необходимо производить в стране не менее 50 млн тонн. Но в 2016 году эта цифра составила чуть более 17 млн тонн, отмечает Марина Петрова.

С другой стороны, сыграть на дефицитном рынке поторопились зарубежные производители, открывая фабрики в России или размещая на предприятиях страны производство под собственными брендами. Таким образом, они смогли удержать позиции в ритейле, продемонстрировав большую оперативность, чем отечественные коллеги. Впрочем, кое-чем российским сыроварам все же повезло, замечает Петрова: «Открылись возможности для некрупных производителей, которые ранее не могли попасть на полки магазинов. Ряд отечественных производителей (например, «Киприно», Великолукский и Ичалковский заводы) расширил присутствие в рознице». Однако в общей сложности в 2016 году рост российского производства сыров и сырных продуктов замедлился, составив всего лишь 1,9%.

Заложником цены оказалось и российское рыбное хозяйство. По подсчетам Федеральной таможенной службы, импорт рыбы сократился практически на 45%. Однако дефицит подогрел цены, и в 2014-м расценки поставщиков увеличились на 195% по сравнению с предыдущим годом, в 2015-м — еще на 26,1%.

Елена Пономарёва из ГК Step by Step рассказывает: «Хорошая рыба уже давно стоит в рознице более 300 рублей за килограмм (красная рыба — более 500), тогда как курица — существенно дешевле. При этом у потребителей много претензий к качеству мороженой рыбы: дешевая выдается за дорогую, в весе много льда, многократная заморозка-разморозка...» В результате потребление рыбы значительно снизилось, что привело и к уменьшению объемов производства (в 2016 году спад составил 23,3%).

Введение продовольственного эмбарго, по мнению многих экспертов, было спорным шагом российских властей. Закрытие внутреннего рынка для иностранных производителей привело к дефициту некоторых продуктов и росту цен, которые зачастую опережали инфляцию. Однако позитивных последствий также нельзя отрицать: уменьшение конкуренции спровоцировало рост внутреннего производства, благодаря чему российская пищевая промышленность одной из первых стала оправляться от последствий кризиса.

БЖ



БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ CESSNA CITATION LONGITUDE



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам реактивных самолетов CESSNA CITATION в России и СНГ



CITATION M2
Дальность: 2871 km
Пассажиры: 7



CITATION CJ3+
Дальность: 3778 km
Пассажиры: 9



CITATION CJ4
Дальность: 4010 km
Пассажиры: 10



CITATION XLS+
Дальность: 3889 km
Пассажиры: 9



CITATION LATITUDE
Дальность: 5000 km
Пассажиры: 9



CITATION SOVEREIGN+
Дальность: 5926 km
Пассажиры: 12



CITATION X+
Дальность: 6408 km
Пассажиры: 12



CITATION LONGITUDE
Дальность: 6482 km
Пассажиры: 12



CITATION HEMISPHERE
Дальность: 8330 km
Пассажиры: 12

+7 985 786 29 33 – Елена Малова
+7 968 759 45 24 – Денис Клепов

cessna@eastunion.ru
www.eastunion-fleet.ru



СЕЛЬХОЗ- СИНЕРГИЯ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

В мире давно наблюдается устойчивая тенденция: небольшие сельскохозяйственные предприятия объединяются, чтобы выстоять против крупных игроков. В России фермеры редко стремятся найти друг друга. Однако жизнь заставляет вспомнить о чувстве локтя.

За прошедшие 10 лет количество сельскохозяйственных организаций в России сократилось на 39% (по данным Всероссийской сельскохозяйственной переписи). В некоторых регионах процент закрывшихся предприятий — три четверти и даже более: 73% — в Иркутской области, 75% — в Белгородской и 85% — в Тыве. Банкротства в большинстве своем приходятся на небольшие хозяйства, в то время как агрохолдинги прекрасно себя чувствуют. Главная проблема, которая заставляет мелкие предприятия терять почву под ногами, — организация сбыта. Попасть в продуктовые сети, имея в распоряжении менее 5 га земли, практически невозможно: «сетевики» предпочитают работать с крупными производителями, способными регулярно поставлять необходимое количество продукта, что не под силу мелким предприятиям.

Впрочем, многое зависит от деловой хватки предпринимателя и способности найти своего покупателя. Для этого владельцам небольших сельхозпредприятий приходится вкладывать в продвижение собственной марки, налаживать сбыт через интернет, договариваться с небольшими магазинами и даже открывать собственные точки. Однако, как показывает мировой опыт, наибольшего успеха добиваются те компании, которые сумели найти общий язык с коллегами по цеху или ближайшими партнерами.

НЕ КОНКУРЕНТЫ — КОЛЛЕГИ!

Судя по статистике, российскому малому бизнесу в АПК приходится непросто. В промежутке с 2007 по 2017 год количество подсобных сельхозпредприятий (работающих при

крупных организациях) сократилось на 63%, а фермерских хозяйств — почти вдвое. При этом общая площадь подсобных компаний увеличилась в 5 раз, а фермерств — в 2,5. Как отмечает Елена Пономарёва, директор по развитию московской ГК Step by Step, это происходит по двум причинам: вследствие банкротства агрокомпаний (когда земли разорившегося фермера покупает более удачливый сосед) или их объединения. Подобная картина наблюдается по всему миру: мелкие сельские хозяйства кооперируются, чтобы противостоять крупным игрокам. «Однако в России кооперативов пока немного», — констатирует эксперт.

Ярким примером удачной кооперации можно назвать «Винную деревню» в Анапе. В 2014 году 47 крестьянско-фермерских хозяйств, специализирующихся на виноделии (из 150, работающих в Краснодарском крае) объединились в одну организацию — 1-й винодельческий кооператив. Принцип работы объединения прост: сырье у каждого члена кооператива свое, а вот производственные мощности — общие.

Как объясняют в «Винной деревне», сообща фермеры сумели возвести винодельню, а заодно построили дороги и прочую полезную для бизнеса инфраструктуру. Работы обошлись кооперативу в 140 млн рублей, треть из которых (до 40 млн) была выделена государством в виде субсидий.

По сравнению с маленькими агрокомпаниями крупным игрокам живется намного легче — за счет «эффекта масштаба». Покупая сырье в больших объемах, они обычно могут рассчитывать на ощутимую скидку или бонус. Да и приобретение

оборудования не становится для них большой проблемой. В свою очередь, небольшие хозяйства со «скрипом» модернизируют производство. «Вся техника покупается за рубежом, — описывает трудности Елена Наумова, PR-директор в СК «Подворье». — Поэтому вся отрасль закредитована в евро». В таких условиях покупка оборудования вскладчину становится реальной возможностью для малого и среднего бизнеса обновлять парк техники и увеличивать мощности производства.

ИНТЕРНЕТ-КООПЕРАЦИЯ

Небольшие сельскохозяйственные компании все активнее смотрят в сторону рунета. Для многих производителей, в силу специфики бизнеса работающих в заметной дали от своих клиентов, это единственная возможность наладить сбыт. Схема работы мясо-молочной фермы «Бодрый баран» похожа на опыт многих других компаний. На сайте этой фермы можно оформить заказ, и в течение восьми часов мясо, молоко или яйца доставят до квартиры. Правда, доставка действует только в пределах Москвы и Московской области. Услуги курьера обойдутся покупателю в 350 и 500 рублей соответственно при отсутствии возможности самовывоза и минимальной сумме заказа от 2,5 тыс. рублей.

Интернет-магазин хорош для хозяйств, развивающих собственный бренд и имеющих разнообразный ассортимент продукции; главное — его поддерживать и соблюдать объемы производства. Что делать совсем маленьким хозяйствам с моноассортиментом или небольшим, нерегулярным производством? Новый тренд среди агропредприятий — кооперативные интернет-магазины, которые объединяют под общим брендом несколько сельскохозяйственных предприятий, предлагающих различный товар. По этому принципу работают такие интернет-площадки, как «Зеленый хутор», «Грядка», «Солнечная горка» и другие.

К примеру, «Зеленый хутор» объединяет более 50 хозяйств, расположенных в Ленинградской области, что позволяет предлагать клиенту широкий ассортимент фермерских продуктов: мясо и рыбу, колбасы и копчености, фрукты и овощи, орехи, мед, выпечку и так далее. В компании готовы бесплатно доставить продукты на дом, если сумма заказа превысит отметку в 4 тыс. рублей.

Интернет-кооперация позволяет небольшим хозяйствам выживать и развиваться в обход крупных сетей. Однако и в сетях сельхозпроизводители появляются все чаще — благодаря моде на более дорогие, зато экологичные продукты. К примеру, компании «ВкусВилл» (интервью с ее основателем Андреем Кривенко читайте в 11-м номере «Бизнес-журнала») удалось построить бизнес на идее здорового питания: под собственной торговой маркой компания объединила продукцию более шестисот хозяйств.

С РИТЕЙЛОМ ЗАОДНО

В середине «нулевых» в российском ритейле начал набирать популярность формат shop-in-shop. Его суть заключается в поиске крупным магазином «мелких» субарендаторов. Такой подход к организации торгового пространства позволяет ритейлеру экономить на аренде, а субарендатору (часто фермеру или небольшому сельскохозяйственному предприятию) — получить в распоряжение «точку» в проходном месте.

Одним из первых среди крупных сетей формат shop-in-shop стал осваивать «Магнит». Его проект — «Фермерские дворики» — стартовал в 2005 году. Резидентами специальных зон для торговли фермерскими продуктами за 12 лет стали около 7 тысяч компаний. Ассортимент «двориков» включал мясную,

39%

агропредприятий закрылись за 10 лет. Число компаний сократилось с 59,2 до 36,4 тыс.

42%

составило в среднем увеличение площади, приходящейся на одно сельскохозяйственное предприятие. Количество земли выросло с 6,93 до 12 тыс. га.

Источник: Росстат, 2017

Кооперация помогает фермерам «урезать» свои расходы, получать скидки при покупке сырья или оборудования за счет увеличения объема заказа, а также расширять общий ассортимент, для того чтобы стать интересней клиенту

колбасную, молочную продукцию и многое другое. В свою очередь, компания X5 Retail Group (владелец сетей «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель») начала «пристраивать» в своих магазинах субарендаторов немного позже, в 2013 году. За это время торговую площадь с ритейлером «поделили» свыше 5,5 тыс. компаний, из которых примерно 3 тысячи — фермеры и небольшие сельскохозяйственные предприятия.

Аренда «точки» непосредственно в магазине — еще одна возможность для агрокомпаний «добраться» до покупателя, если другого способа оказаться в ритейле нет. Правда, арендные ставки бьют по карману. По статистике агентства недвижимости Cushman & Wakefield, в зависимости от региона стоимость квадратного метра может составлять от 24 до 80 тыс. рублей в год.

БЖ

АНТОН КУЗНЕЦОВ

ТЕХНИЧЕСКИЙ ПЕРЕРЫВ

Инновационные компании всего мира находятся в поиске новых интеллектуальных решений для сельского хозяйства, позволяющих сделать тяжелый труд фермеров все более эффективным. Однако в России инновации приживаются с трудом: для агростартапов у нас пока не слишком плодородная почва.

В то время как агропром является одной из самых привлекательных зон для вложений венчурных капиталистов во всем мире, в нашей стране эта отрасль — в числе самых консервативных. В результате, даже несмотря на рост экспорта некоторых видов сельхозпродукции, эффективность отечественного с/х заметно уступает странам-конкурентам. Если в России, по подсчетам компании J'son&Partners Consulting, валовая стоимость сельхозпродукции на одного работника в 2015 году составила \$8 тыс., то в Германии — \$24 тыс., а в США — \$195 тыс. Именно поэтому в нашей стране задача ускоренного развития и применения технологий, повышающих производительность в отрасли, является особенно актуальной, считают в J'son&Partners Consulting.

«Россия отстает от многих развитых стран, — подтверждает директор по акселерации проектов в сфере агро- и промышленных биотехнологий фонда «Сколково» Роман Куликов. — Последние 25 лет у нас наблюдался научный пробел в агропромышленных биотехнологиях. Если в СССР на науку тратили большие деньги, то в 90-е годы сельхозотрасль отошла на последнее место. В результате этот пробел сильно ударил по стране: мы импортируем многие технологии». Прежде всего это разработки пестицидов, а также решения в области агрогенетики и тонких химических технологий.

Технологическое развитие сельского хозяйства, по мнению Куликова, сдерживает множество накопившихся проблем. «Например, отсутствие преемственности между современными специалистами и учеными старой школы», — уточняет эксперт. В инновационных командах редко соблюдается баланс между наукой и коммерцией. Агростартаперам не хватает или научных компетенций, позволяющих доработать продукт, или коммерческих навыков, помогающих его продвинуть. Количество стартапов также оставляет желать лучшего. «В последнее десятилетие, — продолжает Роман Куликов, — биология являлась не самой престижной отраслью. Для того чтобы на выходе получить несколько хороших проектов, в работу нужно запустить 200-300 новых идей».

Впрочем, дело не только в государстве и в инноваторах: по наблюдениям участников рынка, развитие отрасли заметно тормозит низкий спрос со стороны прежде всего крупных агрохолдингов. В свою очередь, агрокомпаниям хотелось бы большего участия государства. По мнению Максима Орлова, заместителя гендиректора по развитию группы компаний «НМЖК» (партнеры трека Agro&MedTech GenerationS-2017), технологическое развитие сельского хозяйства должно быть подкреплено инструментами господдержки и соответствующей законодательной базой. «На сегодня перспективные направ-

ления научно-технологического развития АПК недостаточно полно представлены в действующих нормативных правовых документах федерального уровня. Это огромное направление работы для государства в будущем», — уверен он.

И все-таки постепенно новые технологии отечественного образца приживаются и на этом консервативном поле. По оценке Куликова, процесс внедрения технологий в агросектор ускорился в последние три-четыре года: «Возникают новые биотехпроекты, появляется интерес к ним. Это происходит из-за определенных внешнеполитических процессов, изменения курса валют и удорожания продукции, которые подстегнули разработку импортозамещающих технологий, конкурирующих с иностранными аналогами».

«Бизнес-журнал» решил посмотреть, какие разработки уже смогли найти своего клиента.

ОБЪЕКТИВНАЯ ЭКОНОМИЯ

ExactFarming — онлайн-сервис для управления эффективностью растениеводческого хозяйства, позволяющий планировать сезон, контролировать выполнение работ, состояние посевов, управлять экономикой поля и предотвращать потери. Целевая аудитория сервиса — руководители и агрономы сельхозпредприятий разного размера, от небольшой фермы до крупного агрохолдинга.

Как объясняет директор по развитию этой компании Егор Заикин, в течение сезона агроному приходится принимать немало решений: какие культуры и на каких полях выращивать, какую технологию лучше всего использовать, в какие сроки проводить сев и уборку, чем обрабатывать посевы и так далее. От всех этих параметров в итоге и будет зависеть прибыль. Сервис, фокусируясь на экономической составляющей агробизнеса, помогает производителю вырастить урожай более доходным способом.

Одним из основных свойств продукта, по словам разработчиков, является его независимость. Как объясняет Заикин, зачастую фермеры в качестве подспорья получают от своих поставщиков системы оптимизации, позволяющие лучше планировать поставки. При этом ExactFarming занимается исключительно разработкой софта. Компания не продает фермерам других продуктов и услуг — а значит, может претендовать на большую объективность.

В этом году стартап запустил проект «Цифровой сезон», измеряющий экономический эффект от использования ExactFarming в 10 хозяйствах в разных уголках России. С его



помощью разработчики планируют точно измерить влияние сервиса на доходность сельхозпредприятий и получить обратную связь от пользователей.

ФОКУС С ВОДОЙ

Инноваторы предлагают и более узкие решения для ухода за урожаем и сельхозкультурами. Пример такой технологии — система AIST, предназначенная для дифференцированного полива через дождевальные машины и стационарные оросительные системы.

Комплекс совместим с различной техникой, снабжен распределенной автономной системой энергоснабжения и состоит из специальных влагозащитных блоков. За счет электронного управления поливом и автоматического внесения жидких удобрений (на основе данных мониторинга состояния почвы и растений) AIST помогает повысить урожайность угодий, а также позволяет выращивать различные сельхозкультуры в пределах одного поля с точечным поливом каждой культуры в отдельности, дистанционно следить за работоспособностью систем полива, вести учет потребления воды и т. д. Разработчики утверждают, что с помощью их решения фермеры могут повысить урожайность на 30–35%, сэкономив при поливе от 25 до 80% воды.



По данным компании J'son & Partners Consulting, в 2010 году в мире насчитывалось не более 20 высокотехнологичных компаний, работающих в сфере с/х, а рынок венчурных инвестиций составлял \$400 тыс. Однако с тех пор развитие этой отрасли сильно ускорилось. С 2013 года сельское хозяйство все больше привлекает венчурных инвесторов. В 2015-м в эту отрасль было вложено \$4,6 млрд. Ежегодно в мире создается более 500 высокотехнологичных стартапов (к 2016 году проинвестировано свыше 1 300 новых технологических компаний).

Своей технологией авторы проекта начали заниматься еще в 2010 году. Сначала они развивали систему за счет личных средств, договариваясь с хозяйствами и испытывая технологию на доступных поливных участках. Затем проектом заинтересовался центр «Сколково», который помог команде заручиться поддержкой партнеров и опытных специалистов. Сейчас в планах компании увеличить интеллектуальную составляющую продукта и включить ряд дополнительных функций, которые позволят ему работать с любыми сельхозкультурами.

НАЖИВКА ДЛЯ РЫБЫ

Компания «АКВАЛ: Умные Рыбные Фермы» с 2010 года занимается НИОКР в области автоматизации систем жизнеобеспечения для выращивания и содержания пресной и морской промысловой рыбы. В 2013 году она получила патент на изобретение и выпустила первый прототип системы автоматизации для рыбоводческих хозяйств, которая с тех пор работает на нескольких российских и зарубежных рыбоводных предприятиях. С прошлого года «АКВАЛ» — резидент «Сколкова». Решение разработчиков, используя искусственный интеллект, автоматизирует такие процессы, как контроль параметров воды (температура, кислород, pH и т. д.), кормление, другие аспекты жизнедеятельности рыб, а также выдает предсказательную аналитику.

Технологических направлений, которые сегодня находят свое место в сельском хозяйстве, довольно много. Наиболее перспективными в мире считаются использование компьютерных алгоритмов при разведении различных культур на одном поле и сортировке продукции, внедрение пермакультуры (системы, основанной на взаимосвязи естественных экосистем, технологии сбора и использования дождевой воды), применение биологических средств борьбы с вредителями, разработка надежных и дешевых способов хранения урожая и др. Все большее распространение приобретает концепция точного (координатного) земледелия. В основе этой системы лежит подход, согласно которому поле, неоднородное по рельефу, почвенному покрову или агрохимическому содержанию, требует такой же неоднородной обработки. Для определения и оценки «разницы» используется спутниковая навигация GPS, геоинформационные средства, бортовые компьютеры, автоматизированные устройства и ПО, фиксирующие температуру почвы, приземного слоя и воздуха, скорость ветра, количество осадков и другие важные для сельского хозяйства параметры. Получая все более точную информацию о состоянии своих угодий, фермеры могут иначе распоряжаться расходами: например, вносить удобрения только в те участки почвы, где они действительно необходимы.



По словам директора компании Андрея Невского, поскольку автоматика позволяет следить за всеми процессами выращивания рыбы непрерывно, 24 часа в сутки 365 дней в году, она помогает повысить надежность производства и увеличить его рентабельность. Все показания накапливаются в системе, и обработка «больших данных» позволяет в числе прочего получать на основе нейронных сетей все более взвешенные рекомендации по улучшению эффективности, производительности, снижению аварийности и повышению качества рыбы.

ОТ БЕЗОТХОДНОСТИ

Новые технологии помогают аграриям не только добиваться высоких урожаев и содержать животных, но также перерабатывать и утилизировать отходы. В том числе — согласно принципам зеленой экономики. По словам Владимира Волкова, автора технологии ProTech (участника акселератора GenerationS), его разработка позволяет решить проблему утилизации биологических животных и рыбных отходов крупных предприятий с помощью их переработки в ценные легкоусвояемые протеины, жиры и минеральные вещества — для пищевых и кормовых целей.

Считается, что вторичное протеиносодержащее сырье животного происхождения, которое имеет низкие показатели усвояемости и биологической ценности, непригодно для применения в пищевой промышленности и малоэффективно для использования в качестве кормов. Однако с помощью биотехнологического и термического процессов это становится возможным: перерабатывая животные отходы (например, кости, чешую, внутренности) при определенной температуре, давлении и времени обработки из них можно извлекать протеины с хорошими показателями усвояемости.

Как объясняет Волков, обычные химические методы гидролиза, используемые в перерабатывающей промышленности, разрушают многие незаменимые аминокислоты, понижая биологическую ценность белкового продукта и повышая количество соли, что ограничивает их использование в пищевой промышленности. А большая концентрация реагентов приводит к высокой стоимости конечного продукта, значительному загрязнению сточных вод и появлению прочих отходов. Всех этих недостатков начисто лишен продукт разработчиков: замкнутый энергетический и водный цикл позволяет использовать полностью все сырье, а заодно обеспечивает экологичность всех процессов.

На сегодня ProTech позволяет получать продукты кормового качества из любого вида животного протеинсодержащего сырья в промышленных масштабах. А разработчики тем временем занимаются вопросами повышения эффективности: ради расширения рынков сбыта и снижения себестоимости выпускаемой продукции они планируют открыть новые линии и направления производства.

БЖ

РОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПО СИСТЕМАМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

RAiF

7 ноября 2017 года

- Более 500 гостей
- насыщенная деловая программа
- Доклады о реальных кейсах
- Общение с практиками ML
- Возможность заказать ML-пилот

raif.jet.su

Организатор форума
компания «Инфосистемы Джет»



Реклама.

НЕЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ТРУД



Беспилотные технологии способны заменить человека во многих отраслях. В случае сельского хозяйства это более чем оправданно. Особенно в России — с ее негустонаселенными просторами.

По прогнозам Международной ассоциации беспилотных транспортных средств, 80% мирового рынка коммерческих беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) в ближайшее время займет аграрный сектор.

О необходимости использовать дроны в технологической цепочке сельскохозяйственного производства говорят все чаще и в России. Достаточно сказать, что проектом по развитию технологий дистанционного зондирования Земли занимаются в рамках одного из НТИ Агентства стратегических инициатив.

В последнее десятилетие российский сегмент БПЛА растет и развивается, внося свою лепту в различные рынки (в том числе других стран, куда увеличивается экспорт российских беспилотников). И сельское хозяйство представляет собой непаханое поле для распространения этой технологии. БПЛА позволяют агрокомпаниям решать многие задачи быстрее и эффективнее, улучшать качество продукции, снижать цены на сельхозтовары, сокращать естественно-природные риски, а также расходы на производство.

Беспилотники в России сегодня применяют в самых разных областях сельского хозяйства. Прежде всего, «по традиции» их используют для обследования территорий, создания картографических материалов и аудита земельного фонда компаний. «Сельскохозяйственная пашня — такой же производственный участок, как и собранные в отдельную группу станки на фабрике, — размышляет генеральный директор ООО «ЦентрПрограммСистем» Виктор Кононов. — И пред-

приятию важно понимать, каким объемом земельного фонда оно располагает, а также какого качества его земля». Работая с крупным заказчиком, на балансе которого числится около 400 тыс. га пашни, компания Кононова недавно провела инвентаризацию земельных ресурсов. Облетев пахотные территории с помощью дронов, она выяснила, что из оборота крупного агрохолдинга выпало около 27 гектаров земли. То есть примерно 700–800 млн рублей по кадастровой стоимости, с соответствующими потерями в бюджете компании на их содержание и обработку.

Другие области применения беспилотников, на которые, по мнению экспертов, также стоит обратить внимание, — мониторинг качества агрокультур и прецизионные сельскохозяйственные работы. В первом случае с помощью мультиспектральных камер, установленных на летательных аппаратах, фермеры могут собирать данные для оценки так называемого индекса развития биомассы (то есть получать представление, как обрабатывается растение, каково фактическое содержание действующих веществ в почве, где были произведены переосев, перекрытие и т. д.). Во втором — БПЛА выявляют участки пашни, требующие дополнительной обработки, а также берут на себя дообработку сельхозкультур с воздуха, заменяя собой тракторы, которые не выгодно снаряжать ради отдельной части поля, да еще в момент, когда растения поднялись.

Кроме того, беспилотники хорошо сочетаются с концепцией точного земледелия, являясь основным источником



данных для этой системы. По мнению экспертов, для того чтобы почувствовать полный эффект, фермерам осталось только научиться внедрять ценные сведения в системы учета и управления, а также... найти средства на покупку компьютерной начинки для комбайнов и тракторов. Пока цифровизация по карману далеко не каждому российскому сельхозпроизводителю.

Средняя стоимость беспилотного летательного аппарата для сельского хозяйства от российских производителей колеблется в пределах 2 млн рублей. Эксперты называют ее завышенной и неподъемной — особенно для мелких аграриев, которые в такой технике нуждаются не меньше крупных компаний. Впрочем, им производители готовы оказывать разовые услуги, спрос на которые только растет. «Потенциальный российский заказчик образца 2017 года уже не спрашивает, взлетит или не взлетит, — констатирует руководитель направления сельского хозяйства петербургской компании «Геоскан» Никита Прокофьев. — Он интересуется, совместимы ли получаемые карты с той или иной системой агроуправления или мониторинга техники».

Подрезают крылья летательным аппаратам и ограничения, связанные с регулированием этой отрасли. «Чтобы поднять беспилотник в воздух и сделать аэрофотосъемку своих угодий, фермер должен за пять дней до полета оформить разрешения в нескольких инстанциях, — говорит Виктор Кононов. — А это значит, что он полностью лишается возможности сделать срочный вылет, если нужно оперативно промониторить или обработать проблемные участки». На этом формальные процедуры не заканчиваются. По завершении съемки собственник БПЛА должен рассекретить полученную им информацию в местных органах ФСБ.

Несколько месяцев назад появился еще один сдерживающий фактор. Новый закон, предусматривающий обязательную регистрацию летательных аппаратов весом от 250 граммов до 30 килограммов в порядке, установленном правительством, пока снимает ответственность с граждан, запускающих дроны (ведь этот самый «порядок» правительство еще не разработало, а сам проект постановления только готовится к направлению в Минюст). Однако уже сейчас можно

предположить, что он станет еще одним препятствием для внедрения беспилотной техники в агропром.

ЗАЗЕМЛЕНИЕ

Другая перспективная ниша для беспилотных технологий связана с намного менее проблемной с точки зрения закона зоной. Беспилотники могут работать непосредственно в поле — обрабатывая землю и убирая урожай без участия человека. Российская компания Cognitive Technologies, которая занимается разработками в области компьютерного зрения, заметно продвинулось в этой области. Минувшим летом совместно с производителем сельхозтехники «Ростсельмаш» она успела опробовать свою систему в деле, внедрив ее в беспилотный комбайн.

По словам руководителя департамента разработки беспилотных транспортных средств Cognitive Technologies Юрия Минкина, технологическое решение его компании простое и удобное: оно функционирует на базе всего одной видеокамеры, вычислителя и исполнительных механизмов. Это позволяет удешевить всю систему и сделать ее более универсальной. Как замечает эксперт, иностранные разработчики для каждого технологического процесса (и сельскохозяйственной культуры) пока используют отдельный комплект оборудования, в то время как российская система может справляться с уборкой различных культур, легко адаптируясь к разным условиям и видам работы.

Впрочем, пока водитель RSM 181 Torgum (именно с этой моделью работает Cognitive Technologies) еще должен присутствовать в кабине: он следит за безопасностью, а также делает все то, что еще не удалось автоматизировать. Текущая версия системы рассчитана лишь на отдельные этапы технологических процессов, такие как распознавание нескошенной и обработанной частей поля, а также отдельных препятствий, попадающих в поле зрения камеры: деревьев, сорняков и так далее. Однако в будущем разработчик обещает создать универсальный мозг, способный справляться со всем процессом уборки урожая от начала до конца, одновременно повышая эффективность работы и сокращая расходы.

Текущая версия комбайна RSM 181 Torgum — предпроемленная. Разработчики надеются, что уже в следующем году появится промышленная техника, которая будет способна совершать абсолютно все операции по уборке урожая в автономном режиме. А к 2019–2020 годам компания планирует запустить на рынок полностью беспилотные решения, упразднив тем самым профессию «комбайнер».

БЖ



АНДРЕЙ МОСКАЛЕНКО

ПОЧВЕННИКИ

ПОЧЕМУ МИЛЛИОНЕРЫ СТАНОВЯТСЯ БЛИЖЕ К ЗЕМЛЕ



Агропроекты для непрофильных инвесторов — мировая тенденция. В России интерес крупных собственников, ранее не имевших отношения к сельскому хозяйству, тоже только растет. Мотивация у всех разная: одни захотели почувствовать себя хозяевами на собственной земле, другие лишь недавно, на волне контрсанкций и рухнувшего рубля, решили срочно диверсифицировать свой бизнес. «Бизнес-журнал» собрал самые интересные истории о «старых и новых толстовцах».

ПЕРВОПРОХОДЦЫ

Агропроект «Горчиная поляна», открытый еще в 2005 году основателем сети магазинов модной одежды Woolstreet Александром Бродовским, пожалуй, в России до сих остается уникальным. Это по-прежнему одна из немногих ферм в нашей стране, которая по праву может использовать приставку «эко». «Горчиная поляна», в частности, первой прошла добровольную сертификацию по европейским стандартам о производстве сельскохозяйственной продукции. Вопросами экопитания Бродовский заинтересовался еще в Германии, где долго жил и работал. Вернувшись в Россию, он обнаружил, что здесь непросто купить качественную еду. Тогда-то и появилась идея обеспечить ею себя самостоятельно, запустив собственное агропроизводство по принципу традиционного натурального хозяйства. Эксперимент Бродовский начал со своей семейной усадьбы — на 32 сотках завел кур, кроликов и небольшой огородик. Хозяйство росло, и со временем энтузиаст своего дела смог создать на 1 200 га в заповедных местах Тульской области «маленький кусочек Германии», где строгие принципы европейского органического земледелия, скотоводства и производства продукции сочетаются с отечественными природными возможностями.

У владельца Новолипецкого металлургического комбината Владимира Лисина «заход» в агробизнес начинался с хобби. В

том же 2005 году этот заядлый охотник и постоянный участник «золотой сотни» Forbes приобрел в Тверской области небольшие охотничьи угодья. А уже после земельной реформы, чтобы сохранить их, ему пришлось купить паевые участки с обязательством вести на них сельхоздеятельность. Вкладываться решил в овцеводство: созданная им компания «Румелко-Агро» даже получила статус племзавода по романовской породе. На старте проект был небольшой и насчитывал около 2 000 голов. Позже в «Румелко-Агро» стал развиваться еще один нишевый бизнес — пчеловодство. Часть земли засеивалась под медоносы — фацелию, донник, пустырник. Дело «затягивало». В общей сложности за 12 лет компания купила земли 11 бывших колхозов и взяла курс на возрождение растениеводства. Сейчас «Румелко-Агро» владеет 20 000 га сельхозугодий. Свое агропроизводство Лисину пригодились и в охотничьих забавах: для подкормки популяции лося и кабана, которые обитают на его землях, ежегодно нужно до тысячи тонн зерна.

Еще один подвижник и идеолог философии «органики» Сергей Бачин в 2007 году организовал в Ярославской области сельскохозяйственный холдинг «АгриВолга». Физик по образованию, заработав на девелопменте в структурах компании «Интеррос» Владимира Потанина, решил сконцентрироваться на менее прибыльном и низкооборотном, но, как уверяет Бачин, более перспективном деле — органическом агропроизводстве. «Наша органика — это проект со стратегической перспективой, — рассказывал тогда Сергей. — Мы не ждем возврата инвестиций в ближайшие семь–десять лет. Они окупятся скорее лет за пятнадцать». С тех пор в развитие «АгриВолги» вложено более 1 млрд рублей. Сегодня молочные и мясные продукты под брендом «Углеце Поле» продаются в фирменных магазинах, а также крупных торговых сетях Москвы и Ярославской области (всего более 500 точек продаж). Сам Бачин сейчас не только занят в

собственном проекте «Агранта», но и является гендиректором горнолыжного курорта «Роза Хутор» в Сочи.

Собственного небольшого хозяйства в Подмосковье стартовал в 2010 году партнер Владимира Довганя, президент и совладелец компании «Эдельстар» Александр Коновалов. А началось все с того, что у него родилась внучка. Счастливый дед решил, что девочка должна питаться только здоровой едой. Александр поехал по колхозам, изучил ассортимент и понял, что везде в молочные продукты добавляют химию. Оставался один способ — завести своих коров. Но одной семье столько молока не нужно, поэтому оставшуюся часть можно было бы продавать, чем Коновалов и занялся, вложив в новый бизнес 28 млн рублей. И как только ферма «Коновалово» заработала по полной, он оставил управление компанией «Эдельстар», чтобы посвятить себя фермерскому бизнесу. Сейчас Коновалов — основатель объединения поставщиков и производителей экопродуктов «Экокластер». Активно развивает франчайзинговые сети магазинов экопродуктов.

А вот другой «новый сельхозхозяйственник», основатель Ассоциации менеджеров России Дмитрий Зеленин, сразу настраивался на получение прибыли. После своей отставки в 2011 году с поста губернатора Тверской области он стал владельцем местной компании «Саначино Агро». Взял 200 га земли и принялся выращивать картофель. Чтобы начать такой бизнес, ему потребовался всего один миллион рублей. Рачительный хозяин даже трактора, которые он мог бы наверняка купить и так, брал в лизинг. Постепенно площади зеленинского агрохолдинга превысили 1 000 га, и сейчас «Саначино Агро» — одно из наиболее динамично развивающихся сельхозпредприятий в области.

Однако настоящим старожилом отрасли и наиболее успешным «толстовцем» считается Вадим Мошкович. Самый богатый аграрий в российском списке Forbes и единственный из них миллиардер является председателем совета директоров ГК «Русагро». Начав еще в 1995 году с производства сахара, его компания сегодня превратилась в одну из крупнейших агропромышленных групп страны. Холдинг уже сейчас производит, к примеру, 49% российского маргарина, 43% кускового сахара, 9% майонеза и 6,3% свинины. Сам Мошкович за это время несколько раз пытался «уходить» в другой бизнес (покупал-продавал девелоперские компании), занимался большой политикой (был сенатором от Белгородской области), но в итоге всегда возвращался к сельскому хозяйству.

НОВОБРАНЦЫ

Последние два года в российский агропром стали активно вкладывать инвесторы новой волны. Благодаря девальвации рубля, введенному Россией продуктовому эмбарго и мерам господдержки сельхозхозяйственников заниматься агробизнесом стало весьма выгодно. Если до кризиса 2014 года и санкций рентабельность сельхозпроизводителей была ниже 12%, то в 2016-м она уже составляла 17%. Вот и потянулись в отрасль новые, а порой и крупные игроки. К ним, к примеру, «примкнул» попавший под санкции ЕС и США Геннадий Тимченко. В конце 2014 года подконтрольная ему инвестиционная компания Volga Group приобрела новый актив, связанный с «продовольственной безопасностью», — 40% компании Alma Group, занимающейся выращиванием яблок и других фруктов в Краснодарском крае. До 2020 года предприниматель намерен вложить до 3 млрд рублей, чтобы увеличить производство яблок с «первоначальных» 6 800 тонн до 12 000.

По наблюдениям аналитиков центра «Совэкон», инвесторы без опыта в сельском хозяйстве охотнее всего вкладываются сейчас как раз в садоводство и овощеводство — отрасли с относительно быстрыми сроками окупаемости, высокой доходностью и низким

В список 200 богатейших людей России 2017 года входит рекордное количество бизнесменов из аграрного сектора. Совокупное состояние сразу 10 предпринимателей, разбогатевших на сельском хозяйстве, Forbes оценил в \$8,6 млрд.

Кроме Вадима Мошковича («Русагро»), самые известные:

Александр Луценко, контролирующий группу «Содружество» (переработка соевых бобов и рапса, закупка зерновых и масличных культур);

Кирилл Миновалов, владелец солодовни в Германии Avangard Maltz и компании «Авангард-Арго» (в ее управлении — 400 000 га сельхозземель); Виталий Орлов, «Норебо» (рыбопромышленный холдинг);

Братья Александр и Виктор Лирники, совладельцы «Мираторг» (крупнейший производитель свинины в России);

Сергей Кислов, президент холдинга «Юг Руси» (растительное масло, мука, крупа, майонез, соусы и др.); Игорь Худокормов, акционер группы «Продимекс» и компании Agrokultura (совместный земельный банк — 790 000 га);

Владимир Зотов, основатель и основной владелец холдинга «Арго-Белогорье» (животноводство);

Александр Орлов, председатель совета директоров компании «БЭЗРК-Белгранкорм» (производство мяса птицы, свинины и колбасных изделий).

уровнем конкуренции. Именно здесь, в частности, был заявлен в прошлом году крупнейший инвестиционный проект в российском АПК. Ставропольский холдинг «Эко-Культура», принадлежащий на паритетных началах Андрею Петренко и Александру Рудакову, приступил к строительству теплиц на 260 га с общим объемом производства более 200 тыс. тонн огурцов и томатов почти за 70 млрд рублей.

Тепличный бизнес стал первым опытом в сельском хозяйстве для одного из основателей «Скартела» Сергея Адоньева. Вместе с бывшим владельцем крупного дилера BMW в Санкт-Петербурге «Авиамоторс» Сергеем Рукиным он с конца 2014 года развивает «Технологии тепличного роста». У компании уже есть два действующих тепличных комбината в Московской и Тюменской областях, а также строящийся комплекс в Ростовской области. Их совокупная мощность — 35 000 тонн овощей в год. К 2019 году предприниматели собираются увеличить объем производства в два раза.

Заняться выращиванием овощей решил и другой «автомобилист» — владелец ГК «Авилон» (сеть дилерских центров) Александр Варшавский. И тоже начал с тепличного проекта — запустил в Калужской области первую очередь комплекса «Агро-Инвест» для производства огурцов и томатов. В ближайших планах — расширение площади теплиц с 20 до 80 га.

Попробовать себя в роли «садовода» собирается и сын Романа Абрамовича Аркадий. Его компания «Гринхаус» к 2020 году обещает построить за 6 млрд рублей в Белгородской области тепличный комбинат мощностью около 95 000 тонн овощей.

У всех предпринимателей, вкладывающих в сельское хозяйство, разные мотивы. Однако, как показывает практика, даже начиная с хобби, они неизбежно приходят к построению эффективного бизнеса. Так что для развития российского агропрома это весьма знаковые инвестиции.

БЖ

УМНАЯ БАХЧА

Ставропольской арбузной бахче «Пономарево» из бизнеса удалось сделать настоящий аттракцион. Семейная ферма выращивает гигантские арбузные артефакты, предлагает покупателям попробовать арбузы с желтой и оранжевой начинкой, а заодно — провести время в парке соломенных скульптур.

Детство у Романа Пономарёва было «трудное»: пока его сверстники гуляли, он занимался тем, что копал картошку на отцовской ферме и кололся шипами, продергивая розы в теплицах (у отца была целая плантация роз). Когда после сезона он уезжал на учебу — на экономическом факультете Северокавказского государственного технического университета, то зарекался возвращаться на село. Слишком грязно и тяжело. Впрочем, уже на третьем курсе он вспомнил о цветах, открыв в Ставрополе три точки, которые специализировались на этом ключевом продукте. После окончания университета Пономарёв еще год провел в окружении цветов. А в 2007-м на семейном совете постановили: пора заканчивать с городом и помогать развивать семейное фермерское хозяйство. Пономарёв-старший к тому времени выращивал зерновые и подсолнечник, к которым в тот год решили добавить новое направление — завести арбузную бахчу. Из соображений диверсификации (слишком сильные колебания цен на рынке зерновых) и исходя из здравого смысла. В конце концов, климатические условия в Ставропольском крае позволяют получать на арбузах рентабельность во много раз большую, чем на зерне.

Впрочем, бахча лишь со стороны кажется простым делом: выйти на прибыль удается очень немногим. Как рассказывает Роман, в селах, рядом с которыми расположено КФХ Пономарёвых, к тому времени уже давно не занимались бахчевыми. А вот раньше в Грачёвском районе Ставропольского края выращивали огромное количество так называемых спицевских арбузов (этот

сорт также называется «Мурашка багаевская»). На ВДНХ есть даже макет спицевского арбуза, с гордостью сообщает Пономарёв. Эти тонкокорые арбузы, белесые, словно мраморные снаружи и алые, сахарные внутри, прекрасно росли, хорошо прогреваясь на местной песчаной почве под сухим степным солнцем. По словам Пономарёва, роскошные кавуны являлись едва ли не основой экономики здешних мест — равно как и другие бахчевые культуры. В советские времена зерновые приходилось отдавать «в казну», а вот часть бахчевых удавалось продавать за живые деньги. «В том числе на север много отправляли, — говорит Роман. — Все клубы в нашем районе построились, грубо говоря, за счет спицевских арбузов, как и памятники и прочие культурные объекты».

Именно поэтому сначала Пономарёв и погнался за призрачной «Мурашкой багаевской», мечтая возродить утерянный сорт. Даже отыскал нужные семена у бабушки из села Бешпагир, которая хранила их в литровой банке с 50-х годов. Однако попытки вырастить из них наисладчайшие спицевские арбузы провалились. И Пономарёв принялся искать свои сорта.

«Мы хотели, — рассказывает он, — чтобы наше хозяйство было и экологически чистым, и необычным с точки зрения ассортимента». Для того чтобы добиться этого эффекта, Роман вооружился книгой «Умная бахча» ученого-агронома Николая Курдюмова, подружился с известным таманским бахчеводом и селекционером Александром Ерохиным, который выращивает более сотни сортов арбузов и дынь, а также начал ездить по заграницам: был на бахчах в Китае, Иордании, Турции и Египте.

АРБУЗЫ С КОЛЕС

В 2007 году Пономарёвы посадили первые арбузы на небольшой делянке в 14 гектаров, и поскольку денег на работников не было, все делали сами. Адский труд так и не был вознагражден: через неделю после начала сбора урожая прошел сильный град, и все ягоды погибли. Зато на следующий год с погодой повезло и заработать, уже с 18 гектаров, удалось больше 100 тысяч рублей.

Бахчеводство — весьма тонкая материя. Любые отклонения: резкое понижение температуры, ветер, дожди — оказывают большое влияние на прихотливые арбузы. «Это лотерея, когда ты всякий раз не знаешь точно, как закончишь сезон, — говорит Пономарёв. — Однако из 10 лет работы у нас только пара была убыточных. Один раз мы вышли в ноль, а в остальные сезоны оставались с прибылью, хотя и очень разной».

Однажды фермеры лишились почти всего урожая. По собственной вине. Не смогли вовремя справиться с тлей, которая успела уничтожить половину арбузов. Избавились от нее лишь в конце сезона — с помощью неоникотиноидов, органических инсектицидов. До этого пытались бороться с насекомыми без химии, ведь хозяйство — экологически чистое. Даже вывеска висит на ферме: «Бахча без химии».

С тех пор для защиты растений от вредных насекомых Пономарёвы используют биологические вещества и энтомофагов — насекомых-хищников, которые поедают вредителей. «Например, с личинкой божьей коровки мы боремся с помощью трихограммы, — рассказывает Роман. — Это мелкие паразитические насекомые. Хотя изначально они разводились с другими целями, и мы не понимаем, как это работает. Но реально помогает». Чтобы не создавать условий для размножения вредителей, фермеры стараются выращивать сорта с высокой ворсистостью. «Глю на растение доставляют муравьи, а по длинной и жесткой ворсе ползать неудобно», — поясняет Пономарёв.

Есть и другие способы избежать ядохимикатов: например, менять землю под выращивание арбузов. Пока земля находится «под парами», определенные виды насекомых-вредителей уходят. Ну и, конечно, много ручного труда — постоянные прополки и обработка растений.

Что касается «стимулирования» роста арбузов и повышения урожайности с помощью минеральных и азотных удобрений, Пономарёвы этим тоже не увлекаются. Они давно примирились с невысокой по бахчевым меркам урожайностью до 10 тонн с гектара, хотя есть хозяйства, где снимают 70, а то и 120 тонн.

Бытует мнение о том, что бахчеводы обильно используют аммиачную селитру, чтобы ускорить рост растений. Пономарёв называет это бабушкиными сказками. По его словам, фермеров, которые сдобривают бахчевые селитрой, почти не осталось: «Сейчас очень много биологических стимуляторов, которые питают растения и при этом не накапливают нитратов. А если говорить о наших южных краях, здесь фермеру нужно сильно постараться, чтобы вырастить занитраченный арбуз. У нас очень много солнца, и нитраты «выгоняются» из растения с помощью высоких температур».

Главное в «умной» бахче — не столько высокая урожайность, сколько умение подобрать сорта и организовать посадку так, чтобы можно было собирать арбузы на протяжении нескольких месяцев (с конца июня по конец сентября) равномерно. На прилавке всегда должно быть представлено не меньше 10 сортов, считает Пономарёв. И для этого на бахче каждый год нужно делать 8–9 посадок. «Мы выращиваем арбузы, сохраняя все традиционные технологии, но также используем новые», —



говорит Роман. Фермеры не просто выращивают рассаду, но и пересаживают затем саженцы в полевые теплицы под пленку, чтобы обеспечить арбузу защиту от воздействий окружающей среды еще в «нежном» возрасте.

За десяток лет Пономарёвы успели поэкспериментировать с семенами примерно 800 сортов арбузов, но остановились на двадцати пяти — наиболее стойких. Помимо обычных круглых арбузов с красной начинкой, фермеры выращивают ягоды с желтой, оранжевой мякотью; с темной, почти черной коркой; с белой мраморной коркой — напоминающие ту самую «Мурашку»; алые без семечек и многие другие. Впрочем, почти все семена — импортного происхождения. «99% бахчеводов закупают семена килограммами, — объясняет Роман. — Мы покупаем поштучно, тысячи штук, но далеко не сотни тысяч. Обходятся они недорого: например, одна семечка арбуза без семян стоит 18 рублей».

Бахчеводство — бизнес, требующий не только терпения и тяжелого физического труда (поди-ка потаскай такие кавуны), но и немалых затрат. По опыту Романа Пономарёва, на один гектар бахчи уходит 150 тысяч рублей. В эту сумму входят закупка семян, пленки для парника, обработка земли, зарплаты работникам. При этом расходы у Пономарёвых далеко не среднестатистические: во многих хозяйствах на юге России они составляют в среднем 50 тысяч на гектар. Однако и цены у фермеров повыше, чем у конкурентов. В августе свои арбузы Пономарёвы продавали по 20 рублей за кило, в то время как торговые точки, расположенные в городах, торгуют дешевле.

ВДНХ

Сейчас у Пономарёвых 100 гектаров бахчи. Почти весь урожай они продают сами, на торговой точке непосредственно в поле, рядом с дорогой. Работать с оптовиками или возить арбузы самостоятельно фермеры пока не считают целесообразным: если выращивать экологически чистую продукцию, закупщик не даст за нее приемлемой цены. В противном случае арбуз станет «золотым»: в Москве, например, он будет стоить 200–300 рублей

за килограмм. К тому же, как специально, сорта Пономарёвы выращивают нетранспортабельные. Ягода в этом хозяйстве сплошь хрупкая и нежная: «Двадцать-тридцать километров до Ставрополя, может, и довезешь — а если дальше, арбуз будет лопаться, портиться, мяться... Ведь у него корка всего 2 миллиметра. Хотя, конечно, есть арбузы и с сантиметровой коркой — мы их называем толстокорыми».

Впрочем, тривиальными арбузами покупателей в поля не заманишь. Поэтому для привлечения внимания на территории бахчи маячат различные артефакты: огромные 40-килограммовые арбузы и тыквы, которые фермеры не ленятся выращивать на потеху любителям селфи. Есть и фигурные арбузы — в виде кубов, пирамиды и других многогранников. Бахчевые скульптуры не так просто вырастить: для этого саженец арбуза помещают в контейнер из толстого оргстекла, и по мере роста он принимает нужную форму. Загвоздка лишь в том, что из 50 форм хороший результат в виде арбуза нужной геометрии дают всего лишь две. Причем на каждом арбузном кусте, где ставится форма, все остальные арбузы «пропадают». «Образно говоря, себестоимость одного квадратного арбуза — 60–70 обычных», — улыбается Роман Пономарёв. Раньше такие арбузы в хозяйстве продавали по три тысячи рублей за килограмм, и покупатели находились: в год брали по 8–10 арбузов. Однако потом решили выращивать не больше одного-двух и использовать их только в качестве экспонатов для фотосъемки: в противном случае овчинка не будет стоить выделки.

Однако самой удачной находкой на этой несреднестатистической ферме стала соломенная архитектура: в свободное от работы время предприниматели сооружают на своей бахче из тюков соломы гигантские фигуры животных, замки, башни и пирамиды. Идея появилась случайно: однажды возле торговой точки на небольшом участке бахчи не удалось вырастить арбузы. Тогда на эту площадку решили привезти солому в тюках на продажу — и не просто навалить, а оформить декоративно. Для детей соорудили небольшой соломенный замок, украсили композицию быками и мишками. «Количество покупателей выросло сразу раза в три», — вспоминает Пономарёв.

Тут фантазия и проснулась. Настоящим «прорывом» стали сооруженные из тюков 16-метровые «египетские» пирамиды. Эффект большой, и изготовить не сложно: тюки соломы просто громоздятся друг на друга. Нужно лишь набраться верблюжьего терпения, чтобы их натаскать: на одну пирамиду уходит тюков

двести. В прошлом году на бахче построили «Эйфелеву башню» высотой 16–17 метров, а в этом — соломенный стадион «Зенит Арена» (все-таки Пономарёв — заядлый футбольный болельщик). Его возвели этим летом за одну неделю и 41 тысячу рублей. Из соломенных тюков торчат ноги футболистов, а ниже висят таблички со звездными именами — Криштиану Роналду и иже с ним. Бегать по соломенному стадиону очень тяжело и скользко, зато и падать не слишком больно.

Никто на иронию фермеров не обиделся, зато внимания было хоть отбавляй. Даже фанаты «Зенита» позвонили и заехали на бахчевой стадион погонять мяч. В этом году здесь прошло много футбольных матчей, а в следующем — запланирован отдельный турнир среди фанатов «Зенита», которые съедутся из разных городов. Так что соломенный стадион прославил бахчу Пономарёвых на всю страну: ролики показали даже на центральных телеканалах.

Деньги за посещение соломенного парка, а также мини-зоопарка, который завели хозяева бахчи, брать стали только в этом году — по 50 рублей с человека. Это должно окупить расходы на «строительство», содержание и охрану парка (ведь нужно не только остерегаться воровства и вандалов, но и тщательно следить, чтобы нигде не вспыхнул роковой огонек). В сезон на бахче Пономарёвых бывает примерно по тысяче человек в день; исторический максимум и в прошлом, и в этом году составил 6 тысяч. Люди едут на бахчу не только ради арбузов, но и побродить среди соломы, поваляться в гамаках, посидеть в «арбузном» кафе: все это очень стимулирует продажи. Большинство покупателей, конечно, — те, кто, проезжая мимо, заворачивает за арбузами. Но иногда сюда специально заглядывают московские блогеры, чтобы сделать очередной фотоотчет о ставропольской бахче.

«Соломенный музей», очевидно, пришелся ко двору фермерскому бизнесу. И теперь Роман Пономарёв чувствует, что у него довольно неплохие шансы стать меккой арбузного агротуризма. В своих мечтах он видит и аквапарк, и соломенную «гостиницу» — домики на деревьях. О том, что променял город на село, Пономарёв уже давно не жалеет. «На селе сегодня намного больше возможностей заработать», — утверждает фермер. — Тем более что конкуренции нет никакой. Сегодня ситуация такова, что можно даже обычные спички делать и продавать, если организовать все правильно. А если удалось придумать что-то уникальное — это вообще идеальная ситуация».

БЖ



САМИ С УСАМИ

Аквафермер Алексей Валуев завел на своей подмосковной ферме африканского сома. Свою рыбу он поставляет в известные московские рестораны и пытается найти правильный подход к ритейлу. На российском рынке относительно безрыбье, так что новый продукт обещает быть нарасхват.

Африканский клариевый сом намного перспективнее речного российского. Поникшие усы местной рыбы никогда не вдохновляли закупщиков. По крайней мере, так считает рыбоводчик Алексей Валуев. «Дикий сом — он пахнет тиной, — комментирует приятель Валуева Василий Емельяненко, медийный шеф-повар, участник кулинарных шоу («Битва шефов» на НТВ и другие). — Он живет в застойной воде, в камышах, потому что ленив и не желает плавать».

Клариевый сом, напротив, практически марафонец: он способен пройти пешком до километра, ведь у него есть не только жабры, но и так называемые первобытные легкие. В средней полосе России такого сома можно содержать только в установках замкнутого водоснабжения (УЗВ), поскольку это рыба тепловодная. Как объект разведения сом очень интересен, нахваливает Валуев. Он быстро растет и приобретает товарный вид. Из малька в крупную рыбу (1–1,2 кг) он превращается за пять с половиной месяцев, в то время как осетр, которого сейчас не выращивают только ленивый, набирает вес не меньше года, а форель — 6–9 месяцев. Кроме того, сом разводится очень плотной посадкой (на кубометр воды — 300–350 килограммов). Осетра на такие объемы можно посадить в 5–7 раз меньше. А ведь по вкусовым качествам клариевых сомов относят к разряду рыб осетровых пород, именно поэтому они встречаются в меню изысканных ресторанов.

С этой рыбой, утверждает Алексей, можно экспериментировать на кухне как ни с какой другой. Особенность сома в том,

что мясо у него нейтральное и не имеет ярко выраженного рыбного вкуса. Так что из сома можно сделать почти то же, что из мяса. В этом он напоминает более дорогого тунца, которого тоже называют мясной рыбой. Супы, тартар, бургеры, котлеты, пельмени, колбаски для гриля — для всего этого сом вполне годится. Его можно есть сырым, можно коптить и засаливать. По цене эта рыба попадает между карпом и форелью, по вкусу — между угрем и осетром.

Казалось бы, такому продукту буквально уготовано счастливое плавание по российскому рынку, однако со сбытом заводчику еще предстоит помучиться. При известных усилиях сом, по оценкам Валуева, может продаваться в объеме не менее половины рынка форели и серьезно потеснить карпа. Однако не все так просто.

ХАРАКТЕР ЗАМКНУТЫЙ

В фермерство Алексей Валуев подался после того, как провалилась его попытка открыть магазин разливного пива. Вместе с партнерами он планировал торговать пивом с коротким сроком хранения (5–7 дней), но покупатели такого предложения не оценили. Тогда многодетный отец (детей у Алексея четверо) начал искать «правильный» продукт, который он мог бы производить, получая удовлетворение от созидательного труда, а заодно — кормить им свою семью.

Начинающий фермер тяготеет к необычным проектам: сначала мечтал разводить канадскую перепелку, затем экзотическую

для России венгерскую шерстяную свинью мангалицу. На африканского сома он случайно наткнулся в Сети в 2014 году. Начал гулять по ссылкам, изучать его жизнеописание, а потом решился завести на свой страх и риск — не обращаясь за консультациями к коллегам (впрочем, в России их единицы) и не проработав основательно варианты сбыта. Впрочем, тема была настолько «сырой», что африканского сома — на пробу — Валуев не смог найти даже в Москве. Попытки отыскать людей, которые профессионально занимались бы разведением сома, не удались, зато быстро нашелся продавец оборудования в Ростовской области, который продал начинающему рыбоводчику установку, якобы оптимально подходящую для разведения сома. Валуев «клянул» на относительно низкую цену оборудования, а довершили дело менеджеры с хорошо подвешенным языком.

Оборудование установили в арендованном помещении площадью 300 кв. м на территории недействующего завода, расположенного за 100 километров от Москвы, в Рузском районе. За мальком сома Алексей обратился в Дмитровский рыбоводственный технологический институт, а там ему порекомендовали поставщиков качественного посадочного материала. Мальков (для начала — 5–7 тысяч особей) высадили в бассейны, однако уже через пару месяцев вся рыба заболела. Стало ясно, что виной всему — оборудование, которое не выдерживало нагрузки. Эта ошибка обошлась Валуеву примерно в полтора миллиона рублей. Оборудование пришлось делать новое. Чтобы удешевить процесс, решили сами собрать установку по частям. К примеру, механические фильтры приобретали у людей, которые переехали в Россию с Донбасса, после того как там началась война. (Выяснилось, что на Украине производство УЗВ-установок довольно развито). Все оборудование — российское. Корма — тоже, импортные много дороже. Перепробовав корма нескольких заводов, остановились на продукции Щебекинского завода кормовых концентратов. Это высокобелковый корм, в составе которого — зерновые, рыбная мука, соевый и подсолнечный шрот. Хотя сом по натуре хищник, Валуев кормит его вегетарианской едой и гордится тем, что в ней нет никакой «химии».

Производственный корм не очень дорог — 80 рублей за килограмм. Корм для мальков намного дороже — до 250 рублей за 1 кг. На тонну рыбы требуется примерно 1 200 кг корма. Однако на кормах Валуев не экономит. Хотя многие фермеры, выращивающие сома в южных регионах на открытой воде, предпочитают давать ему на обед «копеечные» отходы от курицы: рыба при этом растет дольше, зато ее можно продавать дешево.

По сравнению с открытой водой выращивание сома в УЗВ, как у Валуева, однозначно обходится дороже. Дело не только в кормах, но также в высоком потреблении воды и электроэнергии. В месяц установки с рыбой расходуют 600–700 кубометров воды (стоимость кубометра — 150 рублей).

Ферма фактически не автоматизирована: на компьютерные датчики и прочие удобства механизации пока не хватает средств. Так что рыбу обслуживают вручную три работника, которые кормят, вылавливают и разделяют сома. Причем один из сотрудников, кроме прочего, отвечает за оплодотворение рыбы, хотя зоотехнического образования не имеет. Достаточно того, что он почитал правильную литературу, объясняет Валуев.

Сом довольно неприхотлив в содержании, главное — всегда поддерживать температуру в 26–28 градусов, следить за чистотой воды и не экспериментировать с кормами. Желательно также, чтобы на производстве бывало как можно меньше людей. Поэтому экскурсии на ферму Валуева — только платные. Сом



привыкает к голосу хозяина: если сменить человека, который подает корм, рыба этот прием пищи непременно пропустит. К своим питомцам Алексей питает нежные чувства: по его словам, сомы веселые и своей жесткой кожей на ощупь напоминают дельфинов.

В свой проект предприниматель вложил уже больше пяти миллионов рублей собственных средств — и не собирается на этом останавливаться: нужно купить новое оборудование и найти более просторное помещение. Для этого придется брать заем или искать партнера.

КЛЮНЕТ ИЛИ НЕ КЛЮНЕТ

От планов на развитие проекта Валуев не отказался даже после первых разочарований, связанных с продажами. Он рассчитывал, что магазины, в которых стоят аквариумы под рыбу, и рынки в окрестностях хозяйства точно будут брать сома, а ферма сможет продавать в месяц как минимум тонну. Тем более что и цену он предлагал божескую: для конечного покупателя рыба в аквариуме стоила бы до 300 рублей за килограмм, на уровне карпов. Но продавцы оказались не слишком сговорчивыми: они

готовы продавать то, что спрашивают: сибаса, дорадо, карпа, форель. Многие забывают, что сом требует особого подхода: если его поместить в аквариумы с проточной холодной водой за компанию с осетром, форелью и карпом, тепловодный сом погибнет. «Такое вот безобразие, — жалуется Валуев. — Объясняешь им все про сома, а они тут же забывают».

Тогда Алексей открыл интернет-магазин, но он не увеличил рынка сбыта: все-таки в продаже монопродукт. Вскоре стало понятно, что на первом этапе африканский сом способен заинтересовать разве что рестораторов.

С рекомендациями и продвижением на ресторанном рынке Валуеву очень помог Василий Емельяненко, с которым они даже подружились. По словам Алексея, когда Емельяненко попробовал сома, он сразу в него влюбился. «Валуева с его рыбой мне порекомендовал хороший знакомый, — рассказывает Василий. — Продукт оказался очень высокого качества, а Алексей — настоящий фанат своего дела, которым занимается не ради наживы. Он про своего сома знает все, сам подбирает корма, разбирается во всех процессах».

Емельяненко отреккомендовал сома знакомым рестораторам и шеф-поварам. А Валуев принялся участвовать в мероприятиях ресторанного рынка и заводить полезные знакомства. Например, с Сергеем Ерошенко, шеф-поваром ресторана «Честная кухня», и Сергеем Сущенко из «Чайхоны номер один», которые ввели сома в свои меню.

Удалось также проникнуть в сеть ресторанов «Мясо & Рыба» известного московского ресторатора Сергея Миронова. «Валуев молодец, что завез этого сома, — констатирует Миронов. — Я стараюсь вообще не работать с аквакультурной рыбой, у нас в основном морская. Но Алексей показал мне хорошую экспертизу сома. Наверное, дело в том, что у него рыба растет в помещении — и нет причин, чтобы добавлять в воду вредные химические вещества. А если бы на открытой воде разводил, ему пришлось бы сыпать эту гадость, как всем остальным».

По словам Миронова, чьи рестораны в последние годы перешли только на российскую рыбу, аквакультурный сом не

идет ни в какое сравнение с форелью, которую выращивают в форелевых хозяйствах, или норвежской семгой, кишащей нитратами, пестицидами и антибиотиками, а также с турецкими сибасом и дорадо. По словам ресторатора, хорошей российской рыбы сейчас не хватает на рынке. «Валуев поставляет мне идеальных калиброванных сомиков, — продолжает Миронов. — Мы подаем их копчеными, по 700 граммов за 980 рублей. На них уже есть свой отдельный гость. Эту рыбу я буду продвигать. В два ресторана я ее уже взял, сейчас беру в третий, а потом сом поедет и в наш ресторан в Волгограде». Успех сотрудничества будет зависеть от того, сможет ли Алексей Валуев обеспечить тот объем, который потребуется сети, не теряя при этом качества.

В Москве сом уже становится популярнее, радуется рыбозаводчик. Да и в регионы эта рыба добирается тоже, хотя там есть свои фермеры, разводящие африканского сома. Пока большая часть «улова» идет частным клиентам, которые делают заказы через интернет-магазин или приезжают за рыбой на ферму. Расходится далеко не вся рыба из тех пяти тонн, которые фермер выращивает за месяц. Но Валуев не слишком переживает: главное, что есть ответная реакция со стороны рынка.

Сейчас, по его мнению, пришло время снова взяться за магазины. Алексей надеется попасть в сеть «ВкусВилл» (хотя в ответ на его обращения пока полная тишина), а также обсуждает поставки с сетью супермаркетов «Глобус», которая подходит ему своими размерами. В нее входит всего 6–7 магазинов, и такие объемы его маленькая ферма вполне сможет «потянуть».

Параллельно с этим Валуев работает над расширением ассортимента. Он делает горячее копчение сома и собирается построить коптильню, чтобы добавить в ассортимент еще и холодное. Тогда можно будет предлагать пивным ресторанам копченую и вяленую продукцию со специями и без. Плюс — расширить меню для интернет-магазина и небольших розничных магазинчиков. Сом горячего копчения в вакуумной упаковке под соусом унаги — изобретение Валуева. Раз уж сом смахивает на угря, так почему бы не подавать его под соусом этой дорогой рыбы? Со временем предприниматель планирует выпускать полуфабрикаты вроде замороженных рыбных котлет. А если удастся заинтересовать переработчиков, продажи вырастут многократно. К примеру, Алексей уже договаривается о поставках рыбы с производителямипельменей.

К весне Валуев планирует увеличить объемы производства в несколько раз, наладить полный цикл воспроизводства — от икры до рыбы и заняться активным продвижением продукта в сети. Чтобы выйти на самоокупаемость, ему нужно продавать не менее 10 тонн в месяц. И, скорее всего, это будет лишь начало.

К самому сому, по мнению рестораторов, никаких претензий нет. Теперь перспективы рыбного бизнеса Алексея Валуева целиком и полностью зависят от команды, которую он сумеет собрать, а также от того, хватит ли средств для развития фермы. Но если все получится, то африканский сом вполне может стать находкой для российского рыбного рынка, на котором уже давно ничего нового не появлялось. Как это было и с норвежской семгой, с сибасом и дорадо, о существовании которых еще восемь лет назад мало кто подозревал.

БЖ



СЛОМАТЬ, ЧТОБЫ ПОЧИНИТЬ

История, послужившая поводом для нашего нового исследования, тянет на анекдот: крупнейший в мире производитель сельскохозяйственного оборудования американская компания John Deere запретила фермерам самостоятельно ремонтировать свои тракторы и комбайны. И помог ей в этом культ защиты авторских прав.

Казалось бы, эка невидаль: любой автомобилестроитель требует, чтобы сервисное обслуживание проводилось исключительно в мастерских авторизованных дилеров; в противном случае вы лишаетесь гарантии. Вот только у John Deere все более «запущено»: фермеры не только не имеют права обслуживать технику данного производителя собственными силами, но даже чисто физически не могут этого делать.

Соль анекдота заключается в том, что установленное на сельскохозяйственной технике John Deere программное обеспечение при малейшей неисправности отключает машину, после чего фермер не может ни продолжать работу, ни самостоятельно устранить неполадку, даже если она чепуховая. Необходимо дождаться прибытия уполномоченного механика John Deere, который подключит свой компьютерный терминал через порт USB к «мозгам» комбайна или трактора, считает ошибку, подберет замену для вышедшей из строя детали и — внимание! — проведет «авторизацию» этой детали через тот же бортовой компьютер фермерского железного коня. Без

такой «авторизации» ничего работать не будет, даже если запасная деталь полностью идентична оригинальной. Причем отключение техники John Deere произойдет не только в случае непредвиденной поломки, но и в целях проведения регулярных профилактических работ.

В ОТКЛЮЧКЕ

Подобная политика производителя как минимум материально обременительна. Нет необходимости объяснять, что стоимость запчастей у авторизованного дилера всегда сильно завышена, а оплата труда «правильного» механика (в США — 130 долларов в час!) не идет ни в какое сравнение с расценками местных умельцев на все руки. Так что политика John Deere не только бьет по карману, но и становится убийственной в прямом смысле слова: ведь в страду, когда счет времени идет даже не на часы, а на минуты, подобные простои чреваты разорением.

Информация об упорной борьбе John Deere со своими клиентами (а с некоторыми пор — уже и с американским законодатель-



ством) три последних года не сходит со страниц мировой печати. Правда, подается она, как и следует ожидать, в анекдотическом виде: поглядите, мол, люди добрые, какими курьезными глупостями занимаются солидные производители!

Множественное число я использовал не случайно, ведь у John Deere в борьбе (с клиентами и государством) за отмену права на ремонт в последние годы появился верный и могучий соратник — американский автомобильный гигант General Motors. На пару обе компании весьма изобретательно лоббируют свои интересы в конгрессе и многочисленных судебных инстанциях, а также не менее виртуозно обходят законодательные преграды, которые выстраивают на их пути союзы негодующих потребителей и правозащитные организации.

История с тракторами John Deere интересна не столько спецификой отрасли, сколько самим социальным прецедентом, способным взорвать самые устои общества. Дело в том, что John Deere не просто борется с правом на самостоятельный ремонт сельхозтехники, но и подспудно разрушает само понятие «собственности», на котором, как известно, строится большинство современных обществ.

Если у человека нет права распоряжаться собственностью, он перестает быть собственником и превращается в арендатора. Неужели именно этого добивается John Deere? И вообще, какова мотивация столь радикальных ухищрений? Во всем этом мы и попытаемся разобраться сегодня, а заодно постараемся дать ответ относительно развития конфликта и его перспектив перевернуть все представления о собственности.

Полагаю, нет нужды объяснять мотивы, толкающие пользователей техники John Deere к сопротивлению: вряд ли кому-то

понравится ситуация, когда после уплаты огромных денег (самый простенький, почти игрушечный трактор John Deere 5100ML стоит 54 тысячи долларов, а футуристичный монстр на гусеницах John Deere 9470RX — уже более полумиллиона!) ты не будешь полностью контролировать собственный трактор, мотор которого производитель может в любой момент дистанционно заблокировать прямо посреди поля. Совсем другое дело — мотивы компании John Deere, действия которой толкают фермеров не столько даже в залы суда, сколько в объятия украинских и российских хакеров, которые с удовольствием взламывают защиту установленного в тракторах и комбайнах программного обеспечения.

Разобраться с мотивацией производителя поможет краткий экскурс в биографию John Deere, поскольку сегодняшние демарши руководства компании мистическим образом прописаны во всей ее корпоративной генетике.

БОЛЬШОЙ, ЗЕЛЁНЫЙ, СИЛЬНЫЙ

У частной компании John Deere прекрасная репутация: здоровая патерналистская этика в отношениях между собственниками и работниками, ответственное отношение к экологии (никаких тебе европейских «дизельгейтов!»), тактичный подход к вопросам международной экспансии, образцово-показательное ведение бизнеса. Для обрисовки масштабов деятельности нашего героя хватит четырех цифр:

активы — \$58 млрд;
оборот — \$27 млрд;
чистая прибыль — \$1,5 млрд;
сотрудники — 56 тыс.

Управлять такими гигантскими ресурсами и нести ответственность за столько человеческих судеб, демонстрируя при этом безупречные показатели, — удел лишь избранных.

Кузнец Джон Дир учредил компанию имени себя в 1837 году в деревушке Молин (штат Иллинойс). У Джона с самого начала все было просто — и в отношениях с партнерами, и в специализации бизнеса, и даже в логотипе компании.

Когда не хватало денег, Джон приглашал партнеров в долю, поднимался на собственном трудолюбии, крепко вставал на ноги, а затем честно выкупал доли своих временных попутчиков. Никто никогда не жаловался.

Специализировалась компания Джона Дира на том, что кузнец умел хорошо делать, — плугах и косах. А в логотипе компании — кто бы сомневался! — обыграли тему оленя (фамилия Деере восходит к слову «deer» — «олень»). То же самое видим в девизе: «Nothing Runs Like a Deere!» («Никто не бежит так, как олень!»)

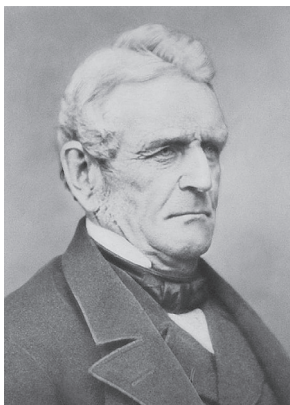
При изучении корпоративной биографии крупнейшего в мире производителя сельскохозяйственного оборудования поражает ее бесконфликтность. Для Америки — штука почти нереальная. Компания John Deere никогда не ссорилась с конкурентами, никому не переходила дорогу, никого не выживала из бизнеса, никогда не была замешана в финансовых скандалах, не ведала также корпоративных переворотов и потрясений.

По большей части счастливая судьба John Deere объясняется предельно бесконфликтной формой собственности — семейного бизнеса. Контроль над компанией никогда не выходил за пределы семейства Deere. Джона сменил на капитанском мостике сын

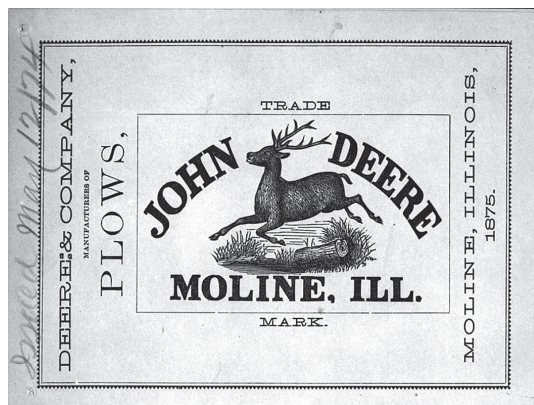
История с тракторами John Deere интересна социальным прецедентом, способным взорвать устои общества. Дело в том, что John Deere не просто борется с правом на самостоятельный ремонт сельхозтехники, но подспудно разрушает само понятие «собственности»

Чарльз. В 1858 году, когда страну поразил тяжелейший кризис, финансовую поддержку фирме оказал Кристофер Веббер — зять Джона, которому тот в благодарность отдал свою долю. В 1912 году Чарльз передал эстафету зятю, Уильяму Баттерворту. В годы Второй мировой войны президентом был праправнук Джона — Чарльз и так далее. Мир в семье — всего половина успеха. Вторую половину обеспечила безупречная модель бизнеса, которую вложил в душу компании ее отец-основатель.

Джон Дир не был ни первопроходцем, ни изобретателем, ни гениальным финансистом. Он был кузнецом. Во второй половине XIX века, когда в Германии полным ходом шла разработка и запустилось производство первых тракторов, компания Джона Дира



ДЖОН ДИР — ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ



продолжала мирно продавать свои плуги. Все технологическое ноу-хау John Deere заключалось в использовании шотландской стали вместо традиционных железа и дерева. К железному и деревянному плугу прилипала земля, приходилось постоянно останавливать работу и чистить плуг, что сказывалось на производительности. К стальному плугу Джона Дира земля не прилипала. Всё.

Говорят, Дир придумал революционную модель торговли сельскохозяйственной утварью. На протяжении веков единственной формой отношений между крестьянами и кузнецами был заказ: к кузнецу приходили, говорили, что нужно, платили, кузнец изготавливал и передавал заказчику. Впрочем никто ничего не делал. Джон Дир начал готовить впрок. И — выставлять продукцию напиказ (прототип шоу-рума). Фермеры приходили, осматривали плуги, щупали. И покупали.

Разумеется, не Джон изобрел эту модель: в Европе уже полвека производили товары впрок. В том числе сельскохозяйственные. Впрочем, не только в Европе. В 1851 году на Всемирной промышленной выставке в Лондоне высшую награду присудили Сайрусу Мак-Кормику, американскому изобретателю, создавшему механизированную молотилку, которая оказалась экономичнее европейских аналогов. Свою молотилку Мак-Кормик придумал 20 годами ранее (запатентовал в 1834-м) и во время выставки уже полным ходом продавал собственную продукцию через чикагскую компанию.

Короче говоря, компания Джона Дира никогда не блистала на ниве изобретательства. Ни в девятнадцатом веке, ни в двадцатом. Да что там: даже сегодня John Deere не является законодателем мод в своей области. Подавляющее большинство изобретений в мире тракторов и комбайнов как делались сто лет назад в Германии, так и продолжают делаться.

Кстати, о тракторах. В биографии компании John Deere это слово впервые появилось в 1912 году, когда помянутый выше Уильям Баттерворт рискнул попытаться счастья на неведомой высокотехнологичной территории. Попытка создать собственную модель (Dain All-Wheel-Drive) завершилась провалом, и в 1918 году John Deere предприняла шаг, имевший исторические для компании последствия, — купила Waterloo Gasoline Engine Company, производителя культовых американских тракторов своего времени Waterloo Boy. На базе этой модели John Deere более 30 лет успешно продавала собственные тракторные модификации, которые вывели компанию из тени посредственности в первые ряды американских производителей сельхозтехники.

Несмотря на титанические усилия инженерных работников John Deere (против корпоративной генетики не поперешь!), к 50-м годам прошлого века вся тракторная линейка компании безнадежно устарела, поэтому в 1956-м изрядно разбогатевший к тому

времени «Олень» купил легенду немецкого тракторостроения Heinrich Lanz AG.

Чтобы представить себе технологический уровень немецкой компании, достаточно беглого взгляда на ее достижения уже на заре существования (компания была учреждена в 1959-м). Так, в 1866 году на Международной сельскохозяйственной выставке в Страсбурге продукция Heinrich Lanz завоевала 4 золотых, 5 серебряных и 3 бронзовые медали). В 1921 году модельный ряд Heinrich Lanz увенчался легендарным трактором Lanz Bulldog, сразу ставшим именем нарицательным и доминировавшим на мировых рынках вплоть до 1960 года.

Покупка John Deere немецкой легенды вывела американскую компанию на звездную орбиту: к 1964 году она превратилась в крупнейшего производителя сельхозоборудования Америки с 34-процентной долей всего рынка.

Полагаю, мы можем уже сделать определенные выводы о корпоративной идее, которая приводила в движение компанию John Deere на протяжении всей ее 150-летней истории.

Существует модель бизнеса, делающая ставку на креатив, изобретение и новаторство (например, Waterloo Gasoline Engine Company и Heinrich Lanz). А есть модели, опирающиеся на Opportunity — Ее Величество Перспективу, которая формируется и достигается исключительно за счет умения концентрировать финансовые рычаги в нужном месте и в нужное время. Такую модель и взяла на вооружение со дня своего рождения компания американского кузнеца Джона Дира.

Для креатива важны внутренние резервы, таланты и даже гениальность. Для перспективы требуются деловое чутье, умеренность в расходах, умение договариваться и создавать стратегические союзы, концентрировать финансы, угадывать спрос рынка и оценивать будущее. Короче говоря, нужно обладать качествами, которые обеспечивают успех любого бизнеса.

Удел креативных компаний почти всегда — поглощение. Рано или поздно к каждому Хайнриху Ланцу приходит свой Джон Дир и делает предложение, от которого изобретатель не в силах отказать. Так уж устроен мир: одни умеют изобретать, другие — воплощать идею в продукт и продавать его. В подавляющем большинстве случаев первым достаются лавры, а последним — коммерческий успех.

Теперь, вооружившись пониманием корпоративной генетики John Deere, мы готовы к тому, чтобы разобраться с кульбитом, всего за пару лет превратившим легендарную компанию из любимца американского фермера в его врага.

БЕСПРЕДЕЛ

Ящик Пандоры, выпустивший злых духов из John Deere, распахнулся там, где и предположить было невозможно: 14 мая 1998 года Сенат США единогласно принял, а 28 октября президент Клинтон с радостью подписал «Закон об авторском праве в цифровую эпоху» (Digital Millennium Copyright Act, DMCA), который был призван дополнить авторское право современными техническими достижениями в области копирования и распространения информации. Читатели, близкие к миру ИТ, безусловно знакомы с DMCA не понаслышке: все скандалы, связанные со взломами музыкальных компакт-дисков, электронных книг и компьютерного программного обеспечения, так или иначе получили криминальный оттенок благодаря именно этому закону.

Возникает закономерный вопрос: где у нас защита авторского права в цифровую эпоху — и где у нас тракторы и комбайны? Поначалу и в самом деле у John Deere не было ничего общего

с DMCA, однако по мере адаптации и внедрения компьютерных технологий все отчетливее стал вырисовываться соблазн Великого Контроля.

Дело в том, что на рубеже веков весь мир по старинке продолжал жить и работать по правилам и традициям реальной жизни: вот материальный объект, ты его собственник — значит, этот объект твой, и ты волен им распоряжаться на свое усмотрение. Хочешь — сломай, хочешь — выброси, хочешь — продай, хочешь — просто подари. Ты мог свой объект разобрать, снова собрать, переделать, перестроить, переокрасить. Одним словом, ты — хозяин, владеющий своим материальным объектом.

Пока традиционный мир продолжал жить по традиционным понятиям, новый — цифровой — перешел на новую «платформу» и зажил по закону DMCA. Согласно новым правилам игры,

Пока традиционный мир продолжал жить по традиционным понятиям, цифровой перешел на новую «платформу». Согласно новым правилам игры, любые попытки модифицировать цифровой объект, чьим собственником пользователь по наивности себя ощущал, объявлялись вне закона

объявлялись вне закона и подвергались жесткому уголовному преследованию любые попытки в какой бы то ни было форме модифицировать цифровой объект, чьим собственником пользователь по наивности себя ощущал. То есть запрещено изучать код цифрового объекта (компьютерной программы, музыкальной записи, видеозаписи, электронной книги), запрещено этот код раскладывать на составляющие (проводить так называемый дисассемблинг), нельзя его копировать, множить, тем более — кому-то передавать, дарить, боже упаси — перепродавать!

В юридическом отношении DMCA по сути отменил для цифровых объектов традиционное понятие владения и заменил его на лицензирование. Вы не можете владеть компьютерной программой, видеодиском, музыкальной записью. Вы можете их только лицензировать, то есть как бы одалживать у разработчика на время, брать в лизинг!

Дальше — больше. DMCA расширил ограничения по манипулированию цифровым кодом на устройства, в которых этот код был использован. Соответственно, весь букет запретов распространялся на медицинское оборудование и технику, на игровые приставки, на автомобили, на микросхемы, на любую бытовую технику, в которой в той или иной форме присутствовал защищенный цифровой код.

Ключевое слово здесь — защищенный. Достаточно было на компьютерную программу установить цифровую защиту (digital lock), как все устройство, в которое эта программа была встроена, попадало под действие DMCA. Жителям невзыскательной (пока ещё) в плане защиты авторского права в цифровых объектах России и стран бывшего СНГ все эти заморочки с DMCA могут

показаться чрезмерными, однако в Соединенных Штатах никому не до смеха давно: за взлом цифровой защиты предусмотрено до пяти лет тюрьмы и (или) 500 тысяч долларов штрафа!

Полагаю, читатель уже догадался, сколь соблазнительную перспективу открыл ДМСА некогда добронравному производителю тракторов и комбайнов. Поскольку программное обеспечение было намертво встроено в тракторные моторы новых моделей John Deere, логично было возжелать, чтобы согласно закону о защите авторского права в цифровых объектах ограничения по манипулированию софтом распространились на весь трактор или комбайн!

Вы думали, что купили грейдер? А вот и не угадали! На самом деле ваш грейдер — это то же самое, что и компьютерная игровая приставка! Или музыкальный компакт-диск! А значит — не могли там ничего подкручивать, менять, перенастраивать и так далее. Под страхом миллиондолларовых штрафов и «реальных сроков»!

Но и это еще не главное. Главное — что ДМСА позволяла переквалифицировать всю концепцию «владения» тракторами и комбайнами, переведя их из парадигмы реального объекта в парадигму объекта цифрового! А значит, фермеры, покупая сельхозтехнику John Deere, не владели ей, а как бы получали в безвременное пользование по лицензии.

Судя по всему, руководство John Deere влюбилось в эту идею и вместе с не менее восторженным руководством General Motors принялось вовсю лоббировать в конгрессе официальное признание лизинговой формы собственности на все производимые этими гигантскими компаниями автомобили, тракторы и комбайны!

Чтобы читатель представил себе в полном объеме всю эту безумную логику, перечислю аргументы, пущенные в ход General Motors при лоббировании в конгрессе:

- современные автомобили приводятся в движение только потому, что программное обеспечение посылает всем узлам инструкции, как им надлежит действовать;
- данное программное обеспечение представляет собой проприетарный (авторский) компьютерный код;
- компьютерный код защищен копирайтом;
- General Motors является владельцем копирайта, защищающего данный компьютерный код и программное обеспечение;
- современный автомобиль не может проехать и метра без установленного на нем программного обеспечения, которое является неотъемлемой частью всех узлов автомобиля;
- из всего сказанного вытекает, что покупка или использование автомобиля подпадает под действие лицензионного соглашения;
- поскольку General Motors является собственником лицензии, корпорация вправе решать, какие действия покупателям автомобиля разрешаются, а какие — запрещаются;
- в равной мере собственник лицензии имеет право ограничивать доступ к тому или иному узлу или системе автомобиля.

Измумительно, не правда ли? Сотни тысяч автомобилистов и фермеров в мечтах руководства John Deere и General Motors должны были превратиться из владельцев купленной ими самоходной техники в арендаторов, чьи права на эту технику должны ограничиваться положениями лицензионного соглашения. Креативный кураж John Deere дошел до удивительного аргумента: если не запретить фермерам модифицировать компьютерные системы, они смогут похитить музыкальные треки, хранящиеся во встроенной мультимедийной системе комбайнов и тракторов!

Хочу, чтобы читатель понял правильно: я далек от демонизации John Deere. Скажу больше: уверен, что компания лоббировала



замену понятия владения на лицензирование из самых благих намерений. Запрещая вмешательство владельцев в компьютерные системы приобретенной техники и ограничивая право на ремонт авторизованными дилерами, John Deere заботилась о безопасности фермеров, сохранении гарантии, надежном функционировании всех узлов и оборудования, не в последнюю очередь — об экологическом контроле топливных выбросов.

Очевидно, что идеалом, к которому стремилась John Deere, выступала экосистема компании Apple, которая с большим успехом навязала восторженным поклонникам именно такую модель взаимодействия: собственное компьютерное железо, собственный уникальный софт, собственные ремонтные службы, аннулирование гарантии в случае обращения за помощью к третьим лицам и т. д.

Экстраполяция лицензионного соглашения о программном обеспечении Apple на гаджеты, в которые оно установлено (iPhone, iPad, Macbook, SmartWatch), не выходит за рамки здравого смысла — хотя бы потому, что стоимость софта соизмерима со стоимостью компьютерного «железа». Но вот попытка свести права покупателя трактора стоимостью в полмиллиона долларов к лицензионному соглашению по компьютерной программе, которая стоит пару сотен долларов и обслуживает этот трактор, выглядит сущим безумием.

ВЗЛОМ

Надо отдать должное американским законодателям: они не повелись на аргументы John Deere и General Motors и придушили маразм в зародыше.

Осенью 2015 года конгресс утвердил поправки к «Закону об авторском праве в цифровую эпоху», которые запрещали распространять действие ограничений по компьютерным программам на любой наземный транспорт (land vehicles), включая тракторы и комбайны. Согласно этим поправкам, допускается «модификация компьютерных программ, установленных и контролирующей работу моторизованного наземного транспорта, такого как автомобили личного пользования, коммерческие моторизованные машины и механизированная сельскохозяйственная техника, в том случае, когда подобная модификация требуется для проведения авторизованным собственником диагностики, ремонта и внесения любого другого изменения в функционирование данного оборудования».

Казалось бы, здравый смысл восторжествовал, и теперь фермеры с автомобилистами могут облегченно вздохнуть, расслабиться



и заняться самостоятельно быстрым и недорогим ремонтом купленной техники. Как бы не так! Практически одновременно со вступлением в силу поправок 2015 года к DMCA John Deere составила новое лицензионное соглашение, в котором сказано, что, как только владелец поворачивает ключ зажигания своего трактора или комбайна, он тем самым подтверждает свое согласие с положениями договора.

А в договоре этом сказаны удивительные вещи. С одной стороны: «Приобретая технику John Deere, покупатель становится ее собственником, получая возможность обслуживать и ремонтировать все оборудование. Покупатель также может воспользоваться руководством по эксплуатации либо другим источником информации для проведения операционных работ, сервисного обслуживания, диагностики и ремонта». С другой стороны: «Изменения, внесенные в программное обеспечение, повышают риск того, что оборудование перестанет функционировать так, как оно было спроектировано. Как следствие, допуск некачественного кода к изменению программного обеспечения подвергает опасности работу техники, которая может перестать соответствовать промышленным требованиям по безопасности и защите окружающей среды». А посему: «Запрещается выполнять обратное проектирование, декомпиляцию, перевод, адаптацию и дисассемблинг лицензированных материалов (то есть встроенного программного обеспечения), равно как запрещается создавать собственный код на основе кода, уже задействованного в программном обеспечении».

Иными словами, будучи собственником, вы вольны менять и ремонтировать что угодно (как то гарантируют поправки к DMCA), однако не смеете залезать в программное обеспечение, потому что это нарушит соответствие техники John Deere промышленным требованиям безопасности. Вот только, не меняя софт, ничего починить невозможно, потому что доступ ко всем узлам трактора и комбайна программно заблокирован!

Как вы думаете, какая реакция последовала со стороны американских фермеров? Правильно: бедолаги ринулись скачивать пиратские патчи, которые с радостью стали создавать хакеры из Польши, Украины и России, не избалованные лишним заработком.

На специализированных форумах за скромную мзду (от 25 до 499 евро) работников сельского хозяйства Америки, оседлавших железных оленей John Deere, ждали подробнейшие инструкции по тому, как правильно провести компьютерную диагностику трактора или комбайна, как снять цифровую защиту и модифицировать любую прошивку проприетарного софта John Deere, как поменять заводские настройки, включая ограничения на скорость и обороты двигателя, как калибровать инжектор, турбину, как вести учет и отсчет выработки, от которой зависит периодичность принудительного сервисного обслуживания.

Все это информационное богатство дополняется обилием программных патчей и дешифраторов, софтверной аналитики, видеоинструкциями (выложенными прямо на YouTube!), текстовыми учебниками, а также полным набором вспомогательного оборудования: специальных переходников, коннекторов, соединительных кабелей, измерительных приборов и прошивальщиков.

ПРАВО НА РЕМОНТ

Одним пиратством, разумеется, реакция фермеров на игры John Deere в лицензировании не ограничилась. По всей Америке развернулось массовое движение за закрепление права на ремонт (Right To Repair) на законодательном уровне. В насто-

ящий момент пять штатов (Небраска, Миннесота, Нью-Йорк, Массачусетс и Канзас) планируют легализовать не только безусловное право собственника самостоятельно решать, где и на каких условиях проводить техническое обслуживание и ремонт купленной техники, но и обязать производителей предоставлять независимым ремонтным мастерским запасные части, диагностическое оборудование и инструкции по техобслуживанию. Показательно, что в проектах законов не идет речи ни о тракторах, ни о комбайнах, ни об «Айфонах». Планируется утвердить право на ремонт в принципе, то есть вне всякой привязки к конкретному производителю и типу техники. Если Right To Repair будет принят, то «пострадают» и John Deere, и Apple, и Samsung, и General Motors, равно как и остальные производители холодильников, посудомоечных машин, фотокамер и проч., избравшие для развития монопольную модель закрытой экосистемы под эгидой DMCA.

Специальным подарком для пользователей техники John Deere явился также проект закона — Farm Equipment Repair Bill, выдвинутый в штате Вайоминг. Это проект дублирует по содержанию Right To Repair, однако, не дожидаясь утверждения права на ремонт по всему спектру оборудования, концентрируется исключительно на тракторах и прочей сельхозтехнике.

Креативный кураж John Deere дошел до удивительного аргумента: если не запретить фермерам модифицировать компьютерные системы, они смогут похитить музыкальные треки, хранящиеся во встроенной мультимедийной системе комбайнов и тракторов!

ЭПИЛОГ

Резонно предположить, что рано или поздно здравый смысл восторжествует, и Right To Repair в той или иной форме будет принят во всех американских штатах, а после них — и в остальном мире. Потому что никаких альтернатив этому нет. Путь, избранный John Deere, — абсолютный тупик. И первые признаки этого тупика уже сегодня дают о себе знать: фермеры все чаще отказываются от современных моделей тракторов и комбайнов, предпочитая поддержанную и восстановленную технику, которая хоть и не напичкана до предела компьютерными программами, зато реже ломается и поддается ремонту в любом сарае.

Рискну предположить, что отваживание потребителей от высоких компьютерных технологий не входит в повестку дня John Deere, поэтому рано или поздно (и, скорее всего, даже не дожидаясь законодательного принуждения со стороны Right To Repair) крупнейший в мире производитель сельскохозяйственной техники тихо предаст забвению былые игры с DMCA и вернется к мирному сосуществованию со своими верными и преданными покупателями. В конце концов, именно они превратили John Deere в большую, зеленую и сильную компанию.

БЖ

СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Компьютеры стремительно осваивают задачи, с которыми прежде справлялся только человек. И в последние годы они делают это все успешнее — благодаря развитию глубокого машинного обучения и нейронных сетей. В России бизнес, связанный с нейросетями, строят десятки больших и мелких компаний, а соответствующие технологии вовсю приживаются в потребительских сервисах. Кого и зачем «опутывают» нейросети?

В конце 2015 года молодой российский стартап NTechLab отмечал свою первую большую победу. Алгоритм распознавания лиц, созданный его командой, опередил в одном из соревнований на мировом чемпионате в Сиэтле разработку Google. Он распознал 73,3% нужных лиц из миллиона фотографий людей примерно одного возраста. Точность алгоритма Google, занявшего второе место, составила лишь 70,5%. Так что три российских программиста обошли в конкурсе добрую сотню крупных университетов и корпораций с большими бюджетами. С тех пор предложения о покупке разработки посыпались со всех сторон — от китайских казино до спецслужб нескольких стран. В августе 2017 года компания NTechLab, выросшая к этому времени в несколько раз и заручившаяся солидной клиентской базой (в числе которой компания «1С Битрикс» и правительство Москвы), снова оказалась в победителях. Ее алгоритм занял первое место в рейтинге Национального института стандартов и технологий Министерства торговли США — одного из наиболее авторитетных тестов, определяющих качество решений в области биометрии во всем мире.

ПО ОБРАЗУ И ПОДОБИЮ

Алгоритм для распознавания лиц, разработанный в NTechLab, базируется на нейронных сетях — одном из множества направлений в области машинного обучения и искусственного интеллекта. Однако если в других областях (таких как марковские цепи, генетические алгоритмы и пр.) за последние десять лет ничего особенного не произошло, то нейросети начали переживать настоящий бум

популярности. Они стали значительно превосходить по качеству работы другие алгоритмы и в некоторых задачах приблизились к уровню способностей человека.

Нейронные сети по своей сути не что иное, как математические модели, структурно и функционально напоминающие человеческую нервную систему. Они состоят из большого количества отдельных вычислительных элементов — «нейронов», которые располагаются несколькими слоями. В простых нейросетях подобных уровней три–пять, в глубоких может быть более сотни (к примеру, компания Microsoft «сплела» нейросеть из 152 слоев). Входные данные, попадающие в сеть, последовательно обрабатываются каждым из слоев и на выходе выдают определенный результат. Как и в человеческом мозге, нейроны могут тренироваться, обучаться, образовывать клубки связей и находить новые, более эффективные пути решения. Это позволяет выполнять задачу быстрее и качественнее, уменьшая число ошибок при каждой следующей операции.

«Машинное обучение очень похоже на обучение человека, — объясняет генеральный директор компании «Нейросети Ашманова» Станислав Ашманов. — Сначала глупому, неопытному алгоритму показывают примеры, а затем дают попробовать выполнить такое же действие. За ошибки его штрафуют, а за правильные ответы поощряют. Таким образом алгоритм меняет свои внутренние параметры — учится». Однако самые интересные и полезные сети — сверхглубокие, состоящие из большого количества слоев, — стандартными методами долгое время обучать не получалось. Полезный сигнал об ошибке или правильном ответе алгоритма не удавалось передать по всей сети. Поэтому качество работы таких сетей быстро деградировало по мере увеличения их размера и



НЕЙРОННЫЕ СЕТИ — ЭТО МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ, СТРУКТУРНО И ФУНКЦИОНАЛЬНО НАПОМИНАЮЩИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ НЕРВНУЮ СИСТЕМУ. ОНИ СОСТОЯТ ИЗ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА ОТДЕЛЬНЫХ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ — «НЕЙРОНОВ», КОТОРЫЕ РАСПОЛАГАЮТСЯ СЛОЯМИ

сложности задач. Ученые были готовы опустить руки, но в 2007 году канадский математик Джеффри Хинтон придумал, как эффективно обучать многослойные нейросети. А через несколько лет «дозрели» и технологии высокопроизводительных вычислений.

Нейросети всегда требовали значительных процессорных мощностей. Каждый из нейронов в сети выполняет простейшие операции со всеми данными или их кусочком: например, перемножает два вектора. И хотя эти операции простые, их очень много. «До определенного момента необходимых мощностей для работы сверхглубоких сетей не было ни у исследователей, ни у бизнеса, — продолжает Ашманов. — Однако в 2010-х годах появились GPU-видеокарты для работы на серверах. Они действуют как графические ускорители и идеально приспособлены для параллельного выполнения огромного количества простых операций».

КОРМ ДЛЯ АЛГОРИТМОВ

Наконец, прорыву в нейросетях поспособствовали «большие данные». Дело в том, что нейронным сетям для обучения приходится «скармливать» огромный объем информации. Если с нуля обучать сеть распознавать простейшие объекты, скажем, на изображениях, потребуется как минимум тысяча примеров для получения самых элементарных результатов. А добиться высокой точности можно лишь после серьезной тренировки нейросети на выборках в сотни тысяч объектов. Где взять столько данных? Благодаря интернету собирать их стало значительно проще. Да и проникновение в жизнь людей техники — смартфонов, компьютеров, видеокамер и датчиков — на порядки увеличило число данных, генерируемых каждую секунду. Ашманов перечисляет: «Есть поисковики и социаль-

ные сети, откуда можно выкачивать информацию. Есть открытые данные, которые может использовать любой желающий. Есть, наконец, специализированные сервисы, такие как «Яндекс.Толока» и Amazon Mechanical Turk, где информация собирается при помощи краудсорсинга: заказчики поручают людям-исполнителям задачи по разметке данных за небольшое вознаграждение. А уже потом этими данными «кормят» нейросети».

Появление новых технологий обучения, мощных доступных компьютеров и больших наборов данных позволило нейронным сетям совершить качественный скачок в решении специфических задач. Одной из них стало распознавание объектов — поэтому не удивительно, что NTechLab строит свой бизнес именно в этой области. «Ни один другой алгоритм сегодня не может соревноваться с нейронными сетями в задачах компьютерного зрения», — объясняет Вадим Полулях, сотрудник лаборатории нейронных систем и глубокого обучения МФТИ. Бум нейросетей, не утихающий до сих пор, начался именно с того, что сеть AlexNet в 2012 году выиграла соревнование по классификации изображений ImageNet. (Кстати, создала победившую сеть команда ученых из Торонтского университета под руководством уже упомянутого профессора Джеффа Хинтона). А в 2015-м результат был улучшен настолько, что нейросеть впервые стала распознавать изображения быстрее и точнее человека.

ЛОВЦЫ НА СЕТЬ

Компьютерным зрением практическое применение нейросетей далеко не ограничивается. Нейронные сети используют для прогнозирования, распознавания изображений и речи, анализа

телеметрии, принятия решений. К 2022 году, согласно исследованию маркетингового агентства Statistics MRC, глобальный рынок решений на основе нейронных сетей вырастет почти в пять раз — с \$9,5 млрд (по результатам 2016-го) до \$46,4 млрд.

«Нейросети применяются в лингвистике, медицине, биологии, сельском хозяйстве, транспорте, компьютерной безопасности и, разумеется, играх», — перечисляет Влад Шершульский, директор программ технологического сотрудничества Microsoft в России. «Если «скормить» в сеть достаточно релевантную выборку качественных данных, то ей можно поручить вообще практически любую задачу, которую сегодня выполняет человек», — говорит Михаил Иванов из NTechLab. Уже сейчас этот метод машинного обучения использует большинство интернет-порталов, чтобы блокировать запрещенный контент без участия администратора. Поисковые системы и роботы-ассистенты вроде Siri и Alexa распознают голосовые запросы. Системы предсказательного обслуживания выявляют неполадки в оборудовании на производстве. Обучаемые системы видеонаблюдения в аэропортах распознают спрятанное оружие. В банках нейросети помогают оценивать кредитные риски. В трейдинге — отслеживать тренды, оказывающие влияние на биржевые котировки.

В России, стране инженеров и математиков, нейросети находят самое любопытное применение. К примеру, стартап Nest Lab из Уфы с помощью машинного обучения помогает добывать больше нефти на месторождениях. Робот анализирует архив данных и рекомендует, как оптимальнее изменить режим работы на действующих скважинах или когда вводить новые. А московская компания Logistix, специализирующаяся на автоматизации работы складов, снабжает работников фитнес-браслетами и отслеживает их пульс, не допуская чрезмерных перегрузов и уставания. Стартап Guaganasam в 2015 году развернул пилотный проект на базе торгового центра «МЕГА Белая Дача»: анализируя через облачную

Успех ждет те стартапы, которые способны разработать на основе нейросетей полноценный продукт с понятной выгодой. Прежде всего — сервисы, предназначенные для повышения эффективности бизнес-процессов и качества услуг

платформу Microsoft Azure данные с видеокamer в молле, он отслеживал покупательское поведение и оценивал эффективность выкладки товаров.

Впрочем, более заметным для человеческого глаза является использование нейросетей в области развлечений. Так, в 2016 году наделало много шума мобильное приложение Prisma, созданное специалистами по машинному обучению Mail.ru Group. Оно заставляет нейросеть обрабатывать изображения — загружаемые пользователем фотографии — в стиле работ известных художников, от Пабло Пикассо до Роя Лихтенштейна. В свою очередь, сотрудники «Яндекса» Иван Ямщиков и Алексей Тихонов «скормили» нейросетям тексты песен лидера рок-группы «Гражданская оборона» Егора

Летова, а также американской Nirvana, после чего сеть сочинила собственные песни в стилистике каждого исполнителя. Зарубежных примеров ярких, хотя и слабо монетизируемых проектов с участием нейронных сетей тоже в избытке. К примеру, инженер компании Oculus Кейси Родармор научил нейросеть рисовать граффити в стиле 80-х. Аспирант Массачусетского технологического института Брэдли Хейс заставил нейросеть писать в Twitter посты в духе Дональда Трампа. А японский инженер Макото Койке на ферме своих родителей натренировал нейронную сеть на базе открытого алгоритма Google TensorFlow сортировать огурцы по размеру и степени гладкости.

Особняком стоят проекты, связанные с играми. Игры (как традиционные, так и компьютерные) — благодатная почва для обучения нейросетей: в них понятные правила и предсказуемые комбинации, которые могут привести к победе. В начале 2016 года система глубокого машинного обучения AlphaGo от Google одержала серию побед над одним из сильнейших игроков мира в го Ли Седоле. А в августе 2017-го бот компании OpenAI победил несколько профессиональных игроков в видеоигру Dota 2 в рамках международного чемпионата. На обучение программы у разработчиков ушло всего около двух недель.

НЕ ДАРОМ

И все же на некоторых экспериментах, прежде всего популяризаторских, удалось заработать. Например, приложение белорусских разработчиков MSQRD, позволяющее накладывать забавные фильтры на лица пользователей в режиме реального времени, в 2016 году было куплено Facebook за неназванную сумму. Это лишь одна из несметного числа сделок с участием технологических гигантов и крупных промышленных корпораций, которые в последнее время развязали настоящую охоту за перспективными стартапами в области искусственного интеллекта. По данным CBInsights, с 2012 по 2017 год на рынке произошло свыше 250 поглощений частных компаний с такими разработками. Одну из самых крупных сделок заключила корпорация Ford. В начале 2017 года она вложила миллиард долларов в стартап Argo AI, специализирующийся на системах беспилотного вождения. Google за последние пять лет приобрела аж 12 компаний, связанных с нейросетями и машинным обучением. Среди них примечательна британская DeepMind Technologies, купленная в 2014 году за \$600 млн: она пытается научить нейросеть выявлять по снимкам онкобольных те области, которые следует подвергать облучению или, напротив, защищать от него во время радиотерапии. От Google не отстают Apple, Microsoft, Intel, Baidu, Salesforce, Twitter: все они потратили не один миллион долларов на инвестиции в нейросети. «Для стартапа сегодня главное — оригинальность, — подытоживает Влад Шершульский. — Для большой компании — возможность повысить качество принимаемых решений и снизить издержки».

Анализ сделок на венчурном рынке ясно дает понять: успех ждет те стартапы, которые способны разработать на основе нейросетей полноценный продукт с понятной выгодой. Наиболее востребованы сегодня сервисы, предназначенные для повышения эффективности бизнес-процессов и качества услуг. А яркие, развлекательные B2C-приложения, вызывающие «вау-эффект» у публики, либо так и не находят способов коммерциализации, либо становятся одной из функций «большого» продукта. Например, компания NTechLab привлекла к себе внимание общественности, запустив онлайн-сервис для поиска людей по фотографии в соцсети «ВКонтакте». Увидев симпатичную девушку в метро и украв ее фотографию, юноша может мгновенно отыскать ее страницу

и попытаться завязать знакомство. Однако зарабатывает NTechLab на другом — продавая бизнесу решение FindFace.Pro на базе усовершенствованной версии того же алгоритма, который способен в режиме реального времени распознавать людей из базы в 1 миллиард фотографий. Оно предназначено для идентификации людей в сфере общественной и корпоративной безопасности, защиты от мошенничества, связанного с кражей личности, в кредитных учреждениях или казино, сегментирования аудитории и анализа эффективности процессов в розничной торговле и др.

СЕТЕПРЯДИЛЬНАЯ ФАБРИКА

— Наступает очень важное время для бизнеса, связанного с нейросетями, — подчеркивает значимость момента Михаил Иванов, генеральный директор NTechLab. — Технологии нейронных сетей давно известны и описаны, создать алгоритм на их базе несложно, а порог входа в эту отрасль — как инвестиционный, так и технологический — невысок. Поэтому в конкурентную гонку ввязалось множество игроков. Однако до создания хорошего и качественного продукта доходят единицы. Скорее всего, именно в ближайшие год-два на этом рынке определятся свои лидеры и аутсайдеры.

Станислав Ашманов считает, что внедрение уже доступных технологий на базе нейросетей в существующие продукты тормозит дефицит специалистов. «Бизнес на самом деле и не представляет, сколько уже есть готовых технологий и решенных задач! — говорит он. — Ему имеет смысл хотя бы поверхностно разобраться, что на данный момент уже можно поручать нейросетям, и попробовать приложить эти возможности к своим задачам». С ним соглашается Вадим Полулях из МФТИ: «С нейросетями обращаться не сложнее, чем с любыми другими ИТ-проектами: нужно взять готовые инструменты и библиотеки, немного «подпилить напильником» и на их основе сделать продукт».

Главная проблема, стоящая перед разработчиками нейросетей, — кадры. Вполне вероятно, выращивать их придется самостоятельно. «Яндекс», к примеру, еще в 2007 году запустил Школу анализа данных — бесплатные двухгодичные курсы для подготовки специалистов в сфере «больших данных» и машинного обучения. «Нейросетям Ашманова» приходится учить машинному обучению практически с нуля людей с хорошими «математическими мозгами» — в частности выпускников мехмата МГУ. Впрочем, эта компания, как и многие на рынке, вышла из академической среды: ее основала группа аспирантов РАН, которые в 2015 году стали заниматься разработкой алгоритмов на заказ (среди текущих проектов — определение усталости водителей по видео, распознавание и подсчет насекомых на фотографиях, анализ медицинских данных на базе ЭКГ и ФПГ и др.). Михаил Иванов рассказывает, что команду NTechLab собирали «по крупицам» по всей стране, и считает это главным конкурентным преимуществом. Только лучшие инженеры-математики, по его словам, могут правильно и быстро обучить нейронную сеть.

Масштабных решений проблемы нехватки специалистов пока нет. Лаборатории машинного обучения сегодня имеются лишь в нескольких сильнейших технических вузах страны. Так, в МФТИ идет работа над проектом iPavlov: он позволит создать своего чатбота (робота-собеседника, имитирующего человеческое общение) всем, кто этого захочет. «Сейчас мы разрабатываем бота для Сбербанка, который помогает оператору общаться с клиентами, — рассказывает Вадим Полулях. — В идеале стремимся к тому, чтобы полностью освободить человека от переписки с клиентами, хотя пока до этого еще далеко».

Другая трудность, помимо дефицита кадров, кроется в необходимости сбора и разметки обучающих данных. «Для небольших компаний это может стать существенным барьером на пути к нейросетям, — указывает Станислав Ашманов. — Собирать данные очень дорого, это кропотливый труд. Мы сейчас у себя в компании исследуем, как обучать сети на неразмеченных или только частично размеченных данных». До тех пор же на выручку приходят краудсорсинговые сервисы вроде «Яндекс.Толоки».

Для обучения нейронные сети нужно «кормить» информацией в особо крупных размерах. И благодаря интернету, а также обилию гаджетов, находящихся под рукой человека, этот корм стало значительно проще собирать

РОМАНТИЗМ.NET

По мере роста сложности и ответственности решаемых задач требования к быстродействию нейросетей будут только расти. Не случайно сегодня самая горячая тема — аппаратное ускорение нейросетевых вычислений. «Молодые амбициозные стартапы соревнуются с признанными ИТ-гигантами в создании все более производительных микропроцессоров для эффективного моделирования нейронных сетей, — говорит Влад Шершульский из Microsoft. — Это очень напоминает романтическую эпоху семидесятых годов прошлого века, когда конкурировало множество архитектур универсальных микропроцессоров».

Нынешнее время действительно можно считать «новым романтизмом» для математиков и программистов. При этом «голубой океан» возможностей в сфере нейросетей и вообще машинного обучения пока открыт для освоения. Однако уже через пять-семь лет ландшафт, пока подводный, изменится коренным образом, а технологии эволюционируют так стремительно, что сегодня сложно вообразить его очертания. По словам Влада Шершульского, следующим шагом станет появление «естественного интерфейса»: компьютеры станут общаться с нами почти как люди и будут понимать не только инструкции в виде речи или рукописного ввода, но и намерения, намеки и эмоции. Качество рассуждений и решений систем на основе нейросетей и машинного обучения вырастет в разы. Это позволит автономным транспортным и промышленным устройствам взять на себя значительную часть не только монотонного, но и креативного человеческого труда. Бизнесу это позволит значительно повысить эффективность и предсказуемость процессов. Гражданам — значительно улучшит качество жизни в сфере здравоохранения, общественной безопасности, транспорта... Однако людям придется за это платить — переучиваться. Ведь многие профессии, даже те, что считаются исключительно «человеческими» и «творческими», через пять-десять лет начнут постепенно переходить к роботам и нейросетям.

БЖ

АВТОМАТ НЕ КАЛАШНИКОВА

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Новая модель автомата, не так давно разработанная в России, способна завоевать весь мир. Впрочем, используют этот автомат в мирных целях: для распечатки фотографии из соцсетей и смартфонов. Быстро и «не отходя от кассы».

Компания Voft — первый (по крайней мере один из) и самый крупный представитель рынка автоматической печати фотографий, который начал активно развиваться около трех лет назад. «Это напоминало времена золотой лихорадки, — рассказывает глава компании Тос Мовсисян. — Очень многие, и прежде всего вендинговые фирмы, бросились в этот рынок, переоборудуя свою технику под печать фотографий. В дальнейшем очень многие обанкротились. Золото нужно уметь добывать. Мало построить автомат — нужно еще построить бизнес».

По оценке Мовсисяна, в год старта Voft на российском рынке появилось сразу около пятидесяти игроков. По подсчетам конкурента, петербургской PhotoJet, сейчас в России осталось около пяти компаний. Примерно столько же находится за границей. Один из собеседников «Бизнес-журнала» объясняет неразвитость этого рынка за рубежом высоким порогом входа: крупные компании предпочитают не вкладываться в высокорисковые проекты и высокооплачиваемый труд программистов, а мелким не хватает пороха. Именно в этой разнице и лежат большие возможности для выходцев из развивающихся рынков, которые являются своего рода инкубаторами для строительства масштабируемых бизнесов.

Сейчас 350 автоматов Voft печатают фотографии в 80 городах мира из 26 стран, включая Россию. Однако три года назад основатель этой компании еще находился в поиске перспективной ниши для бизнеса, связанного с ИТ. Идеи, которые приходили в голову, казались преждевременными для рынка и затратными для начинающего предпринимателя. Все началось с одной из вечеринок, на которой Тос Мовсисян встретился с друзьями: «Первый вопрос, который мне задала с порога: «Ты уже зарегистрировался в “Инстаграм”?» После этого Тосу ничего не оставалось, кроме как пройти регистрацию. Практически сразу он оценил потенциал новой сети. «“Инстаграм”, — объясняет

он, — изменил восприятие фотографии, вернув отношение к фото как к штучному продукту. Все обсуждения в сети строятся вокруг отдельных, самых удачных снимков. Судя по отзывам многих знакомых, людям было недостаточно электронного изображения: фотографию хотелось держать в руках и делиться с другими в режиме офлайн». Тогда-то и пришла идея разработать автомат, который позволил бы быстро, дешево и качественно распечатывать фотографии. Первым импульсом, вспоминает Мовсисян, было найти готовый бизнес за границей, купить франшизу и развивать его спокойно дома. Однако, посмотрев по сторонам, он понял, что похожего продукта нет — а значит, нужно разрабатывать все с нуля. «В дальнейшем нас часто спрашивали, где мы купили свой автомат, и очень удивлялись, что он сделан в России», — рассказывает Тос.

НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

«Для нашей страны очень нечастый пример — когда стартапу удается создать готовый продукт», — сообщила «Бизнес-журналу» бывший замгендиректора РВК Гульнара Биккулова, после того как проект Voft взял первый приз на конкурсе стартапов GenerationS весной 2017 года. На разработку софта, дизайна, подбор электроники и адаптации принтера для печати фотографий нужного формата у компании ушел год. В отличие от большинства технологических фирм, которые появляются в последние годы, компания развивалась на собственные деньги, а стартовый капитал получила по классической схеме — «продажа машины-квартиры». Как объясняет Мовсисян, нужно было торопиться: на поиск инвестора не оставалось времени. А необходимый задел, для того чтобы оторваться от конкурентов (примерно в семь месяцев), удалось получить за счет инженерного решения — создания резака для принтера. Казалось бы, мелочь — но именно она позволяла придать фотографиям



товарный (разрезанный) вид. Тос рассказывает: «У японского производителя, который выпускал подходящие принтеры, тогда еще не было такой технологии. Она появилась позже — сразу же увеличив количество конкурентов. Но мы уже получили запас времени: успели создать ПО, построить автомат и договориться с лучшими торговыми центрами».

Разработчики решили сразу отказаться от стандартного размера фотосалонов 10x15 как не слишком «портативного» для пользователя: нужный формат должен был одновременно напоминать классический «полароид» и экран смартфона. «Именно этот формат, — объясняет Тос, — больше всего подходит для снимков из соцсетей: такие фото удобно носить с собой, в отличие от снимков привычных размеров, попадающих в альбом, который люди достают не слишком часто».

С дизайном тоже пришлось повозиться: если первый автомат предприниматели строили «в железе», то в дальнейшем решили использовать дерево. С одной стороны — приятно на ощупь и намекает на тактильные свойства традиционной фотографии. С другой — с помощью дерева можно было легче отстроиться от классических вендинговых автоматов по выдаче кофе, снеков и денег. «Вообще, мы стараемся избегать слова «вендинг», — признается Тос. — Хотя бы потому, что модель нашего бизнеса сильно отличается. Вендинговые автоматы обычно находятся на периферии торговых центров — где-то в районе паркинга. Наш же может стоять лишь в местах с большой проходимостью, в центре атриумов. Это главное условие монетизации бизнеса».

По словам Мовисяна, самым тяжелым было пережить время до установки первого автомата: риск, что дело не пойдет, оставался высоким до конца. Смушала и реакция торговых центров: общаясь с их представителями на финальной стадии разработки продукта и показывая свой прототип, компания неизменно получала отказ. Неизвестный продукт и новое юрлицо не слишком во-

одушевляли потенциальных партнеров. Согласились попробовать лишь на московском дизайн-заводе «Флакон». От своего решения первый арендодатель только выиграл: в дальнейшем посмотреть на новый автомат приходили не только потребители, но и СМИ, которые начали активно интересоваться разработчиками.

Впрочем, признается Мовисян, «выдохнули» только тогда, когда увидели очередь к первому автомату. «Первое время мы едва ли не спали рядом с ним: постоянно что-то приходилось исправлять, «подкручивать», — рассказывает Тос. — Зато мы могли услышать реакцию клиентов, которая очень вдохновляла. Это то, чего нам не хватало, говорили люди».

Во «Флаконе» автомат попал с задержкой: завод, куда отдали на аутсорсинг отливку первого, еще железного корпуса, не торопился выполнять заказ. Пришлось повозиться и с начинкой: если до монтажа все прекрасно работало, то, оказавшись в железном футляре, система начала давать сбои: автомат зажевывал бумагу, печатал не те фотографии... Так что сразу после того, как Boft протестировал свой первый продукт на реальных клиентах, было принято решение открывать собственное производство.

ЛУЧШЕ МЕНЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ

Свою бизнес-модель компания решила строить с помощью франчайзинга. Уже с момента появления первого автомата на Boft обрушился шквал заявок, однако развивать свою модель компаньоны (сейчас у компании четыре учредителя) не спешили: нужно было доработать автомат и добиться бесперебойного производства. «В дальнейшем мы также очень многим отказывали, — рассказывает Мовисян. — С одной стороны, выбирали самых надежных партнеров, с другой — нам было важно найти тех, кто способен взять на себя сразу несколько городов. С физлицами сразу решили не сотрудничать: для нас было важно построить устойчивый бизнес, а не продать как можно больше автоматов».

Именно на частных клиентах, по словам Тоса, сосредоточились многие конкуренты; в результате автоматы попадали в руки неопытных предпринимателей, так что вендинговые компании, продавая их, получали лишь временную выгоду.

Умножать количество партнеров Мовсисян не торопился, а наличие нескольких франчайзи в одном городе и вовсе исключалось. Как объясняет предприниматель, повышенная концентрация автоматов может привести к конкуренции между точками, что явно не пойдет на пользу делу. По расчетам компании, для быстрой окупаемости и хорошей прибыли на один автомат должно приходиться не более 150 тыс. человек. «Недавно я был в Женеве, — рассказывает Тос. — Казалось бы, немаленький город. Однако жителей там всего около 200 тысяч. Туда можно поставить максимум два автомата. И похожая картина во многих европейских городах». Что касается мира, то, по подсчетам Мовсисяна, на всю планету будет вполне достаточно 10 тысяч автоматов.

Если зайти в интернет и набрать ключевые слова, одной из первых выпадает ссылка на какой-то сайт, где автомат под маркой Voft продается среди прочих, вендинговых, за... 190 тыс. рублей.

— Тос, а как же ваши эксклюзивные контракты и тщательный выбор франчайзи?

— Это обычная мошенническая схема: когда какие-то люди помещают на своем сайте фотографию нашего автомата, клиент его заказывает, ему привозят «не то», и он возвращает автомат, получая назад не все деньги.

— И часто бывают такие случаи?

— Сейчас намного реже. Видимо, потому что ажиотаж спал, а лучшие торговые места уже заняты. А вначале мы едва ли не каждый день сталкивались с подобными вещами. Потом наняли юриста, который решает эти проблемы. Бывало, когда люди поставляли в торговый центр автомат как наш, а потом нам звонили оттуда с просьбой заменить, поскольку он не работает. Как-то звонили с мебельной фабрики, где кто-то из «конкурентов» заказывал деревянный корпус с маркой Voft... Мы к этому привыкли.

ТЕЛЕПОРТАЦИЯ

Сейчас в общей сложности у компании 50 франчайзи. Пока доминирует домашний рынок, однако со следующего года все должно измениться. Первой страной, куда Voft экспортировала свой автомат, была Молдова, затем — Эстония, а больше всего их сегодня во Вьетнаме. Полноценно зарубежная франчайзинговая программа заработала только в прошлом году, и после этого автоматы начали разлетаться по свету как горячие пирожки. Основные клиенты — иностранцы, которые как-то связаны с Россией и говорят на русском. Среди перспективных рынков, в которые компания только планирует заходить, Мовсисян называет Корею, Японию и Бразилию: именно в этих странах наблюдается пик потребления, в том числе всего визуального. Мечтает он когда-нибудь найти общий язык и с китайцами, однако пока намного более реальным является выход в Америку, куда предприниматель намерен отправиться в ближайшие месяцы. В Штатах Voft работает уже в двух городах на партнерских условиях, однако этот рынок настолько велик, что его нужно контролировать, поэтому в США Тос намерен строить свою сеть. Если бизнес-модель приживется на американском рынке, Voft откроет там вторую производственную площадку, которая будет обслуживать новый регион. На Америку у Мовсисяна особые виды: с одной стороны, он подумывает об участии в крупнейшем американском акселераторе (подобные вещи всегда облегчают

адаптацию стартапов к местному рынку), с другой — показатели компании (оборот от 2,5 млн долларов в год) уже соответствуют требованиям к участникам. А в перспективных планах Тоса — наладить сотрудничество с самим Марком Цукербергом, который, как ни крути, имеет прямое отношение к «Инстаграму».

Планируя масштабную экспансию на другие рынки, Тос изначально рассчитывал на помощь инвесторов (с основным претендентом на вход в долю еще не завершили переговоры), однако сейчас у компании хватает собственных средств для выхода по крайней мере в США.

Чтобы подготовить автомат для каждой новой страны, требуется около месяца: прежде всего нужно перевести на другой язык весь интерфейс, научить автомат считать новую валюту, войти в альянс с франчайзи-эквайером (если будут использоваться банковские карточки) и так далее. «Как ни странно, — удивляется Тос, — в Москве очень сложно отыскать валюту многих стран: например, чилийских песо, когда мы готовили автомат для Чили, здесь не оказалось». Поэтому новый партнер чаще всего привозит валюту с собой (обычно по 30 купюр каждого номинала): Voft тренирует автомат на новых купюрах, а потом честно возвращает все деньги владельцу.

ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Пока собственная сеть у компании есть только в Москве и Петербурге: заходить в небольшие российские города самостоятельно нет смысла. Там лучше полагаться на партнеров, знакомых с местной спецификой, популярными местами отдыха и предпочтениями потребителей. Что касается своей сети, здесь статистика простая: летом больше приносят автоматы, которые стоят в парках. Зимой — те, что находятся в торговых центрах. Точка с приличным трафиком может обслужить по 70–80 клиентов в день. Для привлечения дополнительных клиентов Voft предложила такую услугу, как бесплатная подзарядка: с одной стороны, заряжая телефоны, люди вряд ли устоят перед соблазном распечатать фотографии, с другой — оживление возле автомата привлекает внимание других клиентов. Впрочем, самой компании сервис оказал медвежью услугу: провода стали обрывать. Но Мовсисяна это не остановило. Сейчас он планирует оборудовать автоматы устройством для беспроводной зарядки.

Помимо «классических» услуг, таких как фото из соцсетей, телефона и селфи, недавно Voft включила в свое меню прием онлайн-заказов. Автомат пригодился и для развития новых направлений. Оказалось, что это хороший рекламоноситель. Как объясняет Тос, те 30 секунд, за которые распечатываются две фотографии, человек неизбежно проводит рядом с экраном, и это можно использовать: «Сейчас, имея сеть в России, мы можем проводить федеральные рекламные кампании, а в дальнейшем — и мировые». Кроме того, в последнее время автомат стали все чаще «приглашать» на вечерники и презентации, где гости могут распечатать бесплатно свои фото с логотипом устроителя. Реклама приносит компании около 5% дохода, однако в дальнейшем Тос рассчитывает увеличить эту долю до 30%.

Предприниматель не скрывает, что ему интересны и смежные рынки — традиционные фотосалоны и фотокабинки. Он всерьез подумывает о печати фотографий других форматов, а также — небольших портретов (на манер автоматов в кабинках). «Только нужно как следует все продумать, — размышляет Мовсисян. — Братся, на мой взгляд, стоит только за то, что содержит в себе «вау-эффект»».

БЖ

ВЫГОДА КОМПЛЕКСНЫХ РЕШЕНИЙ

ОКСАНА ПЕРМИНОВА

— Сергей Анатольевич, в этом году ваша компания отметит 25-летие своей работы: срок для бизнеса внушительный. За счет чего удается удерживать позиции на рынке?

— 1992 год — время, когда мы создавали компанию, — был непростым. Тем не менее бизнес в России бурно развивался, повсюду открывались торговые предприятия. Тогда и мы поймали эту волну, начав активно развиваться. На этом этапе было много энтузиазма. Вскоре стало очевидно, что для сохранения своих позиций нужно постоянно прикладывать усилия, искать пути движения вперед.

Сегодня мы занимаемся поставкой оборудования, комплексным оснащением и автоматизацией предприятий сферы ритейла и HoReCa не только в Кузбассе, но и далеко за его пределами.

География стала расширяться в начале 2000-х. Федеральные сети активно заходили в регионы, это был огромный неосвоенный рынок. Тогда нам удалось заключить первые контракты с METRO. Мы оснастили супермаркеты этого бренда в Новосибирске. Постепенно появились заказчики из других регионов. Сегодня среди наших объектов — магазины сети «Детский мир», «Леруа Мерлен», «Ашан», «Эльдорадо», «Магнит», «Лента» и другие.

Удерживать позиции нам позволяет в первую очередь комплексный подход. Мы предоставляем полный спектр услуг по оснащению торгового объекта — от проектирования до обучения персонала работе на поставляемом оборудовании. Благодаря серьезному опыту работу у нас в арсенале множество решений, способных учесть пожелания клиентов.

— Какие запросы формируют сегодня рынок торгового и кассового оборудования?

— Наши основные потребители — супермаркеты. Сегодня федеральный ритейл вытесняет местные сети. А крупные игроки диктуют нам новые правила. Так, большинство хочет работать напрямую с производителями, ведь такие компании несут ответственность за результат. У нас есть свои цеха по изготовлению мебели, сетчатых изделий, а также рекламных конструкций. И это приносит плоды. Кроме того, заказчики предъявляют более жесткие требования к качеству оборудования, монтажу, сервису. Они ждут вариативности решений, экономического эффекта, которого можно достичь с помощью грамотной комплектации рабочего пространства или автоматизации процессов. Чтобы оперативно реагировать на запросы ритейла, мы внимательно следим за конъюнктурой рынка, расширяем ассортимент продукции, в том числе собственного производства.



Современный бизнес, как и современный покупатель, привык к комплексным решениям. Выбирая поставщика или партнера, предприятие ждет не просто результата, но и решения всех сопутствующих вопросов. Своим опытом в сфере предоставления услуги «под ключ» с нами поделился *Сергей Анатольевич Трубчанинов, генеральный директор ГК «ККМ-Сервис» (Кемерово)* — одного из ведущих игроков на российском рынке поставок и монтажа торгового и кассового оборудования.

— Как вам, региональной компании, удается выдерживать конкуренцию на федеральном уровне?

— Конкуренция на нашем рынке действительно высока. Для того чтобы выдерживать ее, мы прикладываем усилия, не надеясь на свое имя и репутацию, а всякий раз снова доказывая профессионализм. Чтобы соответствовать требованиям федеральных заказчиков, мы регулярно изучаем рынок торгового и кассового оборудования, посещаем заводы Европы и Китая. Так мы находим новые технические решения, которые помогают оптимизировать проекты. Мониторим работу аналогичных зарубежных компаний, анализируем их бизнес-процессы. Конкурировать на федеральном рынке нам позволяет соответствующая организационная структура компании. Она удовлетворяет требованиям крупных заказчиков. Плюс ко всему мы обладаем финансовой устойчивостью. Это позволяет вести гибкую ценовую политику, предоставлять клиентам отсрочки и рассрочки платежей. ■

г. Кемерово, пр. Ленина, 27;

ул. Тухачевского, 60

г. Анжеро-Судженск, ул. Гагарина, 2а

г. Белово, 5 микрорайон, строение 1

г. Ленинск-Кузнецкий, ул. Вокзальная, 9а

г. Мариинск, ул. Ленина, 156а, оф. 2

г. Междуреченск, пр. Шахтёров, 4

ККМ-СЕРВИС

Тел. единой справочной 8 (800) 775-60-60

г. Новокузнецк, ул. Кутузова, 5

г. Юрга, ул. Ленинградская, 20, оф. 14а

г. Прокопьевск, ул. Ноградская, 15

г. Томск, пер. Сакко, 2, стр. 7

КАК КРАУДФАНДИНГ,
КРАУДИНВЕСТИНГ
И КРАУДЛЕНДИНГ
ЗАМЕЩАЮТ ОБЫЧНЫЕ
ФИНАНСОВЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ

ТОЛПО- ТВОРЕНИЕ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

Получить заем в России малому бизнесу довольно сложно. Особенно неохотно банки кредитуют высокорисковые технологические компании. По этой причине предприниматели все чаще обращаются к альтернативным инструментам — краудфандингу и другим разновидностям сбора средств за счет «толпы». «Бизнес-журнал» разобрался, какие правила существуют на этом поле и как малый бизнес распоряжается «народным добром».

В начале 2017 года онлайн-сервис «Поток» (специализирующийся на P2P-финансировании) провел любопытный эксперимент. В компании задались целью выяснить, насколько сложно малому бизнесу получить кредит в банке. В качестве подопытной выбрали московскую компанию «Лига роботов» — сеть из более чем 100 секций по обучению детей программированию и робототехнике. Эта компания отвечала подходящим критериям: относилась к малому бизнесу, имела прозрачную бухгалтерию, а также исправно платила по своим обязательствам. Получать заем участники эксперимента намеревались в пяти крупнейших банках России: Сбербанке, Промсвязьбанке, Альфа-Банке, ВТБ24 и «Открытии». Результат неприятно удивил: в среднем кредитной организации требовалось представить свыше 50 документов — при ожидании ответа в течение как минимум двух недель. Слишком большие цифры — при высокой вероятности отказа. В результате дать заем подопытной компании согласился только один банк из пяти. И то — под повышенный процент: 20,5% вместо обещанных 18,5–19,5% годовых.

Кредитование малого бизнеса в России — острый вопрос. Найти деньги на свое развитие удастся далеко не всем, да и условия чаще всего не слишком привлекательные. Поэтому предпринимателям приходится искать альтернативу традиционным банкам. В большей степени именно по этой причине последние пять лет инновационные финансовые инструменты вроде краудфандинга, краудлендинга и прочих «краудов» стали пользоваться большой популярностью не только на Западе.

КРАУДФАНДИНГ

Краудфандинг — это сбор денег на финансирование проекта, который не предполагает материальной заинтересованности спонсоров. Зачастую к этому инструменту предприниматели обращаются тогда, когда найти финансирование с помощью других, более традиционных, не представляется возможным.

Анна Красовская, шеф-кондитер и основательница одноименной кондитерской компании в Санкт-Петербурге, в 2016 году загорелась идеей выпустить книгу, раскрывающую секреты ее мастерства (украшение тортов в английской



338,4 МЛН РУБЛЕЙ

составил российский рынок краудфандинга на конец 2016 года.

технике). Однако издательским домам не понравилась узкая специализация и стоимость производства. Собственных средств на выпуск не хватало: одна печать обходилась в 375 тысяч рублей, не считая оплаты услуг фотографа, редактора, дизайнера. Краудфандинг был последней надеждой. Анна опубликовала проект на Boomstarter.ru и стала ждать. Оказалось, тема декорирования тортов весьма востребована: в проект вложились 173 человека, которые в общей сложности выделили 599 тысяч рублей, то есть в полтора раза больше, чем требовалось. «Уже в первые дни, — рассказывает Красовская, — мы получили 50% от заявленной суммы. И это доказало, что книга действительно нужна. За месяц у нас было больше денег, чем мы ожидали, что позволило сделать книгу объемнее, добавить закладку и суперобложку».

Разумеется, «правила игры» варьируются от платформы к платформе. Различаются и проекты: в среднем лишь каждый третий доходит до финиша (по статистике Planeta.ru и Boomstarter.ru). Однако факторы, влияющие на успех, обычно одни и те же. По мнению Фёдора Мурачковского, генерального директора и сооснователя онлайн-платформы Planeta.ru, удачному краудфандинговому проекту сопутствуют общественно значимая цель, его яркое оформление и грамотное продвижение. «Ваша идея должна решать какую-либо проблему и быть если не инновационной, то новой и свежей, удобной и нужной для людей», — отмечает Мария Докшина, исполнительный директор Boomstarter.ru.

Впрочем, интересная бизнес-идея — это всего лишь полдела. Пользователей площадки, как и обычных спонсоров,

Первые модели «народного» финансирования датируются началом 2000-х. Это были площадки, собирающие средства для музыкальных исполнителей: ArtistShare в США, Slicethapie в Англии, Sellaband в Голландии (в 2010 году объявила себя банкротом) и другие. Через несколько лет начали появляться проекты, которые не ограничивались музыкальной темой. Например, запущенная в 2008 году платформа IndieGoGo стала предлагать людям вкладываться в проекты по производству электроники, товаров для красоты и здоровья, игр и многого другого. Следом, в 2009-м, стартовали аналогичные проекты RocketHub и Kickstarter. Последний затем превратился в мирового лидера краудфандинга. Силами Kickstarter на сегодня собрано свыше \$3,2 млрд.

В Россию краудфандинг пришел в начале 2010-х. В рунете стали появляться краудфандинговые площадки — Boomstarter.ru, Planeta.ru и другие. Самой крупной на сегодня платформе Planeta.ru за пять лет существования удалось собрать более 700 млн рублей.

Игроки отрасли оценивают краудфандинговый рынок России в 2 млрд рублей, отмечая, что за последние пять лет он вырос четырехкратно.

нужно очаровать. Для этого требуется потратить время — написать убедительный текст к проекту и подготовить визуальную часть (фото- и видеоматериалы, инфографику). Особенной популярностью на краудплощадках пользуются видеобращения авторов проектов. «По нашим наблюдениям, проекты с проработанным видеобращением в четыре раза чаще становятся успешными», — подчеркивает Мурачковский.

Однако и красивая «упаковка» — тоже далеко не все. Начиная с момента запуска проекта, генератор идеи или стартапер должен постоянно и на короткой ноге общаться со своей аудиторией: сообщать о продвижении проекта в блоге, постоянно отвечать на комментарии и сообщения. Не стоит забывать, что общение — это своего рода компенсация за спонсорское участие.

При этом коммуникации не могут ограничиться одним «носителем»: необходима целая краудкампания, в рамках которой придется много рассказывать о проекте, причем на различных площадках. «Заранее продумывайте медиаплан продвижения проекта, — советует Фёдор Мурачковский, — в какие сообщества в соцсетях, к каким блогерам, в какие СМИ вы сможете обратиться за поддержкой».

Не так давно казанское SMM-агентство Social Hero помогло нескольким проектам освоить краудфандинг. Благотворительный центр подготовки собак-поводырей собрал деньги в полном объеме. А вот коммерческий проект — производство специальных блокнотов для дизайнеров одежды и швей — потерпел фиаско. Генеральный директор Social Hero Олег Поляков сделал вывод, что успех зависит от того, способен ли проект заинтересовать журналистов: поддержка СМИ и медийных личностей в целом оказывает на будущих спонсоров благотворное влияние. (К примеру, для проекта, связанного с собаками, по мнению Полякова, большим подспорьем оказалась помощь певицы Светланы Сургановой.) Во-вторых, важно попасть в лидеры проектов, то есть оказаться на главной странице площадки и показать хорошую динамику пожертвований. «Главное — получить 30% в первые несколько дней, — объявляет Поляков. — Тогда потом придут остальные 70%».

Наконец, убедить пользователей платформы проголосовать за проект деньгами поможет хорошо продуманное вознаграждение.

Оно может быть безвозмездным (комплименты, упоминания и благодарности пользователям в разных форматах), нематериальным (сертификаты на товары и услуги, именные таблички, спонсорские предложения и пр.) или материальным (предзаказ будущего продукта либо какие-то «осязаемые» бонусы от партнеров и друзей). Однако, по мнению Фёдора Мурачковского, беспроигрышный вариант «благодарности» — именно предзаказ: «Если пользователи уже заинтересовались тем или иным бизнес-проектом, велика вероятность, что их заинтересует и конечный продукт краудкампании».

В ПОИСКАХ ИНВЕСТОРА

Для стартапов краудфандинг — не только возможность собрать деньги. Подобные площадки идеальны для тестирования идеи или продукта. Пользователь краудфандингового сервиса — это потенциальный клиент. Если продукт (пусть пока на стадии идеи) показался ему интересным, он «проголосует» за него деньгами. Внимание со стороны множества спонсоров может говорить о том, что в будущем на рынке продукт также отыщет своего покупателя.

Многие стартапы целенаправленно отправляются на краудфандинговые площадки, чтобы подготовить «базу» перед поиском «настоящего» инвестора. Например, с помощью «крауда» стартаперы изыскивают средства для создания прототипа или первой партии продукта. Имея на руках образец будущего продукта, найти инвестора значительно проще, нежели приходя с голой идеей.

Анти Данилевский, основатель краудплощадки KICKICO, подчеркивает: на краудфандинговой платформе можно получить финансирование, будучи на любом этапе развития бизнеса или создания продукта, даже имея за плечами лишь идею или бизнес-план. При этом в процессе краудкампании можно доработать продукт, получая обратную связь от пользователей.

Помимо денег, стартаперы ищут на краудплощадках известность и первых клиентов. Громкий проект может привлечь внимание журналистов, что обеспечит статьи и узнаваемость. В свою очередь, спонсоры проекта и пользователи, следящие за его судьбой, могут стать первыми клиентами стартапа. Ну а имея в арсенале прототип продукта или даже первую партию, узнаваемость в публичной зоне и базу клиентов, можно выторговать у инвестора более выгодные условия. Впрочем, если краудкампания «наделала шума», инвесторы будут еще конкурировать за право работать со стартапом.

«Инвесторы следят за краудпроектами, хотя, конечно, сделки совершаются уже за рамками краудфандинговых платформ, — рассказывает Мария Докшина (Boomstarter.ru). — Любой инвестор заинтересован в покупке перспективного проекта, а оценить его перспективу он может по показателям продаж: если вы привлекли средства с помощью народа, получили первых клиентов через краудфандинг — значит, проект перспективен».

КРАУДЛЕНДИНГ

На краудплощадках можно не только получить спонсорскую помощь, но также найти инвесторов или оформить кредит. Например, краудлендинг позволяет занять деньги сразу у большого числа людей. Условия стандартны: через определенный срок кредиторы ждут свои деньги обратно

КРАУДФАНДИНГ — СПОСОБ КОЛЛЕКТИВНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. СПОНСОРАМИ ВЫСТУПАЮТ СЛУЧАЙНЫЕ ЛЮДИ, ЖЕЛАЮЩИЕ ПОДДЕРЖАТЬ НАЧИНАНИЕ. ФИНАНСОВОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ У СПОНСОРОВ НЕТ: ПОЖЕРТВОВАНИЯ ДЕЛАЮТСЯ ИЗ АЛЬТРУИСТИЧЕСКИХ ПОБУЖДЕНИЙ ИЛИ ЗА НЕБОЛЬШОЮ БЛАГОДАРНОСТЬ СО СТОРОНЫ АВТОРА ПРОЕКТА.

КРАУДЛЕНДИНГ — ФОРМА КРЕДИТОВАНИЯ, В ХОДЕ КОТОРОГО БИЗНЕС ПОЛУЧАЕТ ДЕНЬГИ ОТ НЕКОТОРОГО КОЛИЧЕСТВА ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ.

и с процентами. В мире краудлендинг развивается быстрее прочих «краудов», и его доля в краудэкономике составляет не менее 50%, подчеркивает Евгений Торкановский, партнер московской консалтинговой компании Gromanx и соавтор книги «Краудфандинг в Европе».

В России это направление также востребовано бизнесом и частными лицами, желающими заработать кредитованием. Как считает Юлиан Лазовский, заместитель председателя совета директоров площадки взаимного кредитования «Город Денег», за прошедшие пять лет сегмент P2P-кредитования (краудлендинга) проделал большой путь: хотя его объем еще несопоставим с общемировым, темп роста в 400% за год является впечатляющим. По мнению эксперта, главный драйвер P2P-кредитования в России — усиливающийся паралич банковской отрасли: «Сокращается банковское кредитование физлиц, малого и среднего бизнеса, в результате растет спрос на частные займы. Снижение количества финансовых инструментов, доступных частным инвесторам, и доходности по ним приводит к росту интереса инвесторов к P2P-рынкам».

«Город денег» — крупная российская краудлендинговая площадка. Компания на рынке уже 5 лет, и за это время с ее помощью бизнес получил займов на общую сумму более 1,3 млрд рублей. Чтобы снизить риски своих пользователей-займодавцев, площадка проводит тщательную проверку всех «охотников» за деньгами. Юлиан Лазовский («Город Денег») перечисляет: «Мы запрашиваем документы, подтверждающие наличие активов, оборот и финансовый результат: баланс, отчет о прибылях и убытках, КУДиР, а также правоустанавливающие документы на залог. Если заемщик, как это часто бывает в малом бизнесе, ведет «сложную бухгалтерию» и имеет значительный наличный оборот, мы также просим предоставить подтверждение того, что эти деньги существуют, — банковские выписки и другие документы. После этого агенты «Города Денег» выезжают на место ведения бизнеса и проверяют фактическое ведение деятельности, а также наличие указанных активов». Строгий отбор оправдывает себя: на площадке просрочка составляет 4,5–5%.

Компаниям, прошедшим предварительный отбор, «Город Денег» рекомендует серьезно относиться к заполнению профиля. Если бизнес будет хорошо представлен, а цели, на которые требуется кредит, убедительно прописаны, шанс найти деньги многократно увеличивается. При этом Лазовский указывает на любопытный нюанс: если в краудфандинге приветствуются инновационные компании, то здесь, в краудлендинге, спонсоры выбирают простые, понятные бизнесы: «Наибольшим интересом пользуются проекты в сфере торговли, услуг и производства, имеющие стабильные финансовые показатели, понятные цели займа и ликвидный залог».



ТЕМНАЯ СТОРОНА КРАУДФАНДИНГА

Получение финансирования в полном объеме на краудфандинговой площадке не гарантирует успешности проекта.

Печальный опыт Kickstarter:

\$13 млн собрали создатели холодильника Coolest Cooler — и пропали с радаров, оставив спонсоров ни с чем.

\$9 млн получил стартап Ouya на производство микроконсоли, но конечный продукт разочаровал спонсоров, а компания вскоре закрылась.

\$3 млн досталось основателям проекта Zano на производство дрона. В процессе создания продукта основатели поняли, что достичь заявленных в проекте качеств невозможно. Спустя некоторое время компания закрылась.

Другая отечественная краудлендинговая площадка — онлайн-сервис «Поток» — отошла от традиции «заманивать» спонсоров ярким представлением проекта. Сервис, напротив, прячет информацию о компаниях, ищущих средства. «Они (пользователи сервиса. — Прим. ред.) не выбирают заемщиков, это мы делаем за них, — объясняет тонкости работы платформы Никита Абраменко, CEO «Потока». — Фактически о том, какая компания получила деньги, инвестор узнает в момент перевода займа этому предприятию». На площадке считают, что выбор заемщика лишь путает частного инвестора, заставляет доверяться своему опыту и интуиции. В свою очередь, такой подход может оставить часть компаний-заемщиков без денег, если их бизнес чем-то не угодил пользователям платформы.

Процесс инвестирования в «Потоке» выглядит следующим образом: средства пользователя делятся на 20 частей и равными долями отправляются двадцати различным компаниям. Таким образом, риски минимизируются.

Площадка была запущена в феврале 2016 года и за это время помогла бизнесу получить свыше 320 млн рублей. Пользователи сервиса «отсутствие выбора» оценили: сегодня частных инвесторов в несколько раз больше компаний, ищущих финансирования. Но в «Потоке» активно работают над выравниванием спроса и предложения.

Подмосковная компания LC Group обратилась к краудлендингу случайно: ее привлекла реклама с обещанием «быстрых денег» от платформы «Поток». На тот момент фирма остро нуждалась в пополнении оборотных средств, поскольку рисковала сорвать поставку очередной партии своей продукции. Времени «бегать» по банкам уже не оставалось, потому основатель компании Константин Панчишкин решил рискнуть и использовать новый инструмент для поиска финансирования. Уже через несколько дней удалось получить 630 тысяч рублей.

Организационной стороной дела Панчишкин восхищен: «Чтобы оформить кредит, не нужно было никуда ехать, встречаться, собирать кучу бумаг, ставить печати, подписи, заверять, запрашивать и опять отвозить. Все через интернет, максимум — могут позвонить сотрудники сервиса для обсуждения технических деталей». Из минусов предприниматель отмечает высокие ставки по кредиту — 40% годовых. Впрочем, при досрочном погашении кредит обошелся бы значительно дешевле.

КРАУДИНВЕСТИНГ

Если краудлендинг неплохо приживается в России, то краудинвестингу, по мнению экспертов, приходится пока непросто: не хватает инвесторов.

В США краудинвестинг является важной частью создания нового бизнеса и технологий, которая регулируется государством, а вот в России этот рынок совсем невелик

Крупные российские площадки

Название	Вид	Запуск	Собрано денег за все время, руб.
Planeta.ru	Краудфандинг	2012	709 млн
Boomstarter.ru	Краудфандинг	2012	326 млн
«Город денег»	Краудлендинг	2012	1,3 млрд
«Поток»	Краудлендинг	2016	320 млн
StartTrack	Краудинвестинг	2014	1,17 млрд

Крупные зарубежные площадки

Название	Вид	Запуск	Собрано денег за все время, \$.
Kickstarter	Краудфандинг	2009	3,3 млрд
IndieGoGo	Краудфандинг	2008	более 1 млрд
RocketHub	Краудфандинг	2009	нет данных

КРАУДИНВЕСТИНГ — ВИД «НАРОДНОГО» ФИНАНСИРОВАНИЯ, В РЕЗУЛЬТАТЕ КОТОРОГО СПОНСОРЫ СТАНОВЯТСЯ АКЦИОНЕРАМИ БИЗНЕСА.

и находится вне правового поля, сокрушается Евгений Торкановский (Gromanz). Эксперт отмечает еще одну проблему российского краудинвестинга: проекты, имеющие краудперспективы, стремятся выйти на международную арену и выбирают площадки вроде IndieGoGo или Kickstarter.

В России одной из крупных площадок, ориентированных на краудинвестинг, является StartTrack. Этот проект был запущен в 2014 году, и с тех пор совокупный оборот компании вырос до 1 млрд рублей.

Цель платформы — свести инвесторов и перспективные стартапы. Фирмы, претендующие на инвестиции, проверяются с пристрастием. «Нам важно, чтобы компания была действующей, имела выручку от 1 млн рублей в месяц и претендовала минимум на 3 млн рублей инвестиций», — рассказывает Константин Шабалин, генеральный директор краудинвестинговой площадки StartTrack. — Дальше с бизнесом работает аналитический отдел: проверяет собственников и отчетность, строит финансовую модель и прогноз. В итоге на площадку проходят наиболее перспективные компании, которые не могли привлечь деньги из других источников, но вполне способны вырасти и обеспечить высокую доходность частным инвесторам».

Как правило, в краудфандинге или краудлендинге площадки помогают участникам выгодно представить проект через советы, реже — платные услуги по подготовке описательной части. В краудинвестинге оформление проекта и его продвижение площадки зачастую берут на себя. «Все, что нужно сделать бизнесу, — это пойти навстречу аналитическому отделу, — говорит Шабалин. — Организация встреч, подготовка аналитических материалов, материалов для СМИ и запись видеointервью — наша забота».

Американская компания Carrassity с представительством в России использовала площадку StartTrack для поиска очередного финансирования. Краудинвестингом фирма пользовалась впервые, однако «крауда» (то есть толпы) на площадке не обнаружила. «Для нас это была работа с клубом инвесторов, где мы собрали минимальные чеки от ста тысяч долларов, — сообщает Константин Попов, основатель Carrassity. — Это не совсем «народное» финансирование, когда участвует множество инвесторов с маленькими чеками». По его словам, StartTrack оказалась удобной площадкой для знакомства с частными инвесторами. Так что этот опыт для компании ничем не отличался от обычного процесса фандрайзинга.

В мире существует много форм сбора инвестиций. Каждый формат имеет свою специфику, плюсы и минусы. Как и везде, главное — использовать инструменты по назначению.

ХОД КОНЕМ

Все это реальные кейсы, в которых использовался партизанский маркетинг. Технологии, позволяющие привлечь клиентов и поднять продажи, не увеличивая рекламных и маркетинговых расходов.

Эти технологии изначально разрабатывались для малого бизнеса, бюджет которого не позволяет использовать дорогостоящий маркетинг «по Котлеру». Малый бизнес похож на партизанский отряд, который ведет войну малыми силами, без тяжелого вооружения, без поддержки тыла, и сражается тем, что есть, экономя каждый патрон. Поэтому система получила название «партизанский маркетинг».

Однако сегодня не только маленькие компании, но и международные корпорации используют эти инструменты. Среди моих клиентов — как небольшие семейные бизнесы, так и «Билайн», МДМ Банк, «Лаборатория Касперского» и другие известные компании.

В основе партизанского маркетинга лежат две очень простых идеи. Первая из них — прибыль часто находится не там, где вы привыкли ее искать.

Например, соус Tabasco производится с середины XIX века, и первые сто лет продажи этого продукта росли безо всякой рекламы. Однако в шестидесятые годы прошлого столетия рост остановился, и руководитель компании объявил, что готов рассмотреть любое предложение, которое поможет поднять продажи. Рекламные и PR-агентства предложили ему свои услуги, но в конечном итоге было использовано решение с бюджетом всего в несколько долларов. Наладчик станков с завода, производившего соус, предложил сделать отверстие в бутылочке чуть больше, чтобы каждый раз выливалось чуть больше соуса: в результате бутылочка быстрее закончится — и скорее купят новую.

Эта идея принесла компании рост продаж на 4% в первый же год и десятки миллионов дополнительно проданных бутылок

Как вы думаете, можно ли увеличить продажи на 60 миллионов рублей в год, тратя на рекламу меньше тысячи в месяц? А можно за счет рекламной акции с бюджетом в 30 тысяч рублей получить заявок от клиентов на 1,5 миллиарда? Или — привлечь сотни тысяч туристов, не потратив вообще ни копейки?

соуса. Чтобы получить тот же результат с помощью рекламы, пришлось бы вложить не несколько долларов, а несколько миллионов.

А сеть магазинов моего ученика, торгующего строительными материалами, увеличила продажи на 5 миллионов рублей в месяц (то есть 60 миллионов в год), используя технологию «картонных продавцов». На полки с товарами наклеили листовки, подсказывающие покупателям, что еще им стоит купить вместе с этим товаром: «Покупаешь сантехнику — не забудь про герметик», «Покупаешь плитку — возьми клей и затирку», «Покупаешь краску — помни: к каждой краске своя кисточка». При копеечной себестоимости эти листовки резко увеличили продажи высокомаржинальных сопутствующих товаров.

Вторая ключевая идея партизанского маркетинга тоже проста. Если денег мало или их жалко, недостаток бюджета можно компенсировать чем-то еще. Например, хорошим знанием своего рынка и клиентов. Или «хитрыми» маркетинговыми технологиями. Или использованием скрытых ресурсов вашего бизнеса. И так далее.

Еще пример: железнодорожная станция Киси в Японии была на грани закрытия, на нее перестали выделять бюджет — почти никто туда не ездил. Однако железнодорожная компания сделала «партизанский» ход. Начальником станции официально назначили кошку по кличке Тама — и сообщили об этом СМИ. В результате сотни тысяч туристов в год посещали эту станцию только для того, чтобы посмотреть на необычного начальника, потратив в этом городе сумму, эквивалентную примерно 2 миллиардам рублей. Кошка не требовала ничего, кроме корма и песка для лотка, да и то все это с радостью предоставляли спонсоры.

Сбербанк в Перми использовал разработанную мной технологию «рекламы точно вовремя», чтобы привлечь малый бизнес на кредитование. Реклама кредита на льготных условиях была напечатана не в газетах и не на билбордах, а на обратной стороне бумаги формата А4, которую Сбербанк подарил бухгалтериям оптовых баз. В результате каждый предприниматель, закупивший товар для своей компании, получал в руки накладную с рекламным текстом на обороте в стиле «Если тебе не хватает оборотных средств — обращайся в Сбербанк». За месяц заявки на кредиты составили полтора миллиарда рублей.

Хотите научиться придумывать «партизанские» решения для своего бизнеса? Я с удовольствием поделюсь с вами технологиями и алгоритмами — в следующих выпусках «Бизнес-журнала».

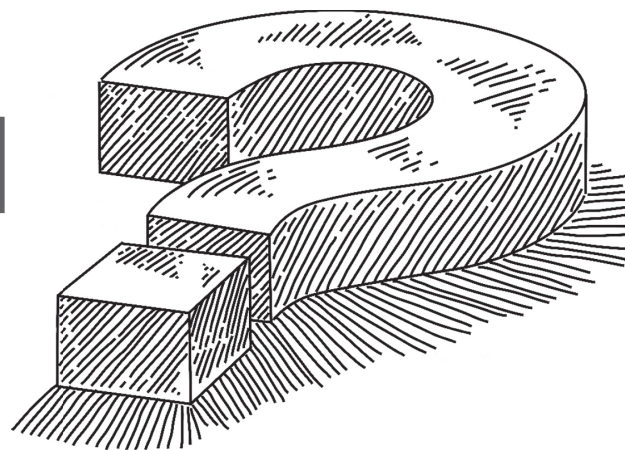


АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС

эксперт по партизанскому маркетингу, бизнес-тренер и консультант, автор бестселлеров «Больше денег от Вашего бизнеса» и «Экспресс-маркетинг»
Сайт: www.levitas.ru
Email: alex@levitas.ru

БЖ

ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ



С момента появления игры «Что? Где? Когда?» в 1975 году ее создатель Владимир Яковлевич Колманович (по первой жене — Ворошилов) не раз публично сожалел о том, что стал называть ее участников знатоками. Ведь вся культура вопросов в этой игре предполагает не знания, а понимание: ответ представляет собой выстроенные рассуждения, опирающиеся на общеизвестные факты и закономерности. Причем редактор особо сложного вопроса зачастую прилагает к нему схему рассуждения, способную вывести знатоков на ответ. В противном случае ему могут напомнить ехидную аббревиатуру, когда-то пущенную в оборот игровой тусовки Борисом Оскаровичем Бурдой: ЧЗВЧГКНЯ — «чистое знание вопросом «Что? Где? Когда?» не является». Конечно, сами рассуждения бывают очень сложными. Однако опытные игроки уже по ходу оглашения вопроса примеряют к нему типовые схемы размышления, а потому ответ зачастую готов уже по завершении его прочтения. Со стороны даже может показаться, что он был известен заранее, однако на самом деле, как принято говорить в нашем спорте, его «вычислили».

Аналогичным образом строятся вопросы и в другой программе — детище того же «деда» (как его по сей день называют по всему свету члены многих тысяч команд созданной самими игроками при его активном участии спортивной версии «ЧГК», где все команды, участвующие в турнире, соревнуются не с авторами вопросов, а между собой: отвечают на одни и те же вопросы: сильнее те, у кого больше правильных ответов). В «Брейн-ринге» (1990 — 2000 г.г.) две команды соревновались

Комбинаторика никогда не заменит чистого знания. Поэтому человек, глубоко разбирающийся в вопросе, всегда будет выигрывать у самого виртуозного комбинатора: профессионал способен дать более быстрый и точный ответ — в отличие от менеджера, который специализируется на принятии решений.

в том, кто даст ответ быстрее. Понятно, что вопросы в основном были проще, чем в «ЧГК», — чтобы команды могли ответить за считанные секунды. Однако сама их структура — с зацепками для рассуждений — сохранилась.

Американская телеигра Jeopardy! («Рискни!») и ее клоны по всему миру представляют собой апофеоз чистого знания: там спрашивают о малоизвестных (часто неинтересных) фактах, в основном не имеющих практического значения и не связанных ни с повседневной деятельностью, ни с серьезными науками и искусствами. Например: как называется полустанок на пересечении давно закрытой железной дороги в одном из полусотни США с автодорогой, находящейся не в федеральном ведении, а в ведении администрации государства? Однако российский клон Jeopardy! — «Своя игра» — производят люди с огромным опытом «ЧГК» и «БР». Поэтому вопросы в «СИ», при всей своей простоте (на размышление дается не более пяти секунд), также содержат зацепки для рассуждений — пусть и почти очевидных.

«ЧГК», «БР» и «СИ» не зря называют интеллектуальными играми. Их участники знают гораздо меньше, чем это представляется со стороны, — зато думают гораздо больше, чем может показаться. «Дед» не зря сожалел о неточном названии.

Тем не менее объем знаний интеллектуальных игроков заметно выше среднего — и в целом, и в каждой конкретной возрастной категории. (В спортивном движении, отпочковав-



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр



шесю от телепередач, самым юным участникам общих — не специально школьных или студенческих — турниров лет 15, а старейшим — уже за 80.) Причем это заметно не только в игре, но и в повседневном общении: практически каждый игрок владеет сведениями из десятков областей деятельности если не на уровне профессионалов соответствующего направления, то по меньшей мере на уровне серьезно обучающегося. И, как правило, чем больше знаний, тем лучше турнирные результаты.

Причина понятна. Чем больше знаешь, тем больше вероятность того, что найдется опора для размышлений, близкая к области вопроса. А значит, ход рассуждений потребует меньше времени. Оставшиеся секунды можно использовать для дополнительных проверок предполагаемого ответа. Знания — это сырье для ума. И хотя ум запасом знаний не заменить — без них ему будет сложнее работать.

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Управленческие решения, как правило, принимаются при меньшем дефиците времени: на ответ дается не пять секунд, как в «СИ», и даже не минута, как в «ЧГК», а часы, дни, а то и месяцы. Зато и вопрос, «адресованный» руководителю, не имеет ни заранее известного (авторского) ответа, ни продуманных схем его поиска. Неведомо даже, существует ли вообще ответ, укладываемый в рамки технически, экономически и политически допустимого. Поэтому серьезный управленец работает в условиях цейтнота — столь жесткого, что на его фоне режим интеллектуальных игр кажется легкой, приятной разминкой.

В таких обстоятельствах никакие справочники и поисковики не заменят знаний, накопленных заранее. Поэтому при прочих равных условиях руководитель, годами работающий в одной отрасли или даже на одном предприятии, будет несравненно эффективнее того, кого нынче принято именовать эффективным менеджером, — обладателя блаженной уверенности в том, что рецепты, приобретенные вместе с дипломом Master of Business Administration, заменят знание специфики конкретного производства.

Даже если знание не подсказывает верного решения — оно отсекает целый букет неверных, экономя силы и время, уходящие в противном случае на проверку вариантов. Незнание же открывает путь к далеким заблуждениям. К примеру, один из основателей современной трактовки либерализма — веры в благотворность неограниченной свободы личности безо всякой оглядки на общество — Людвиг Хайнрих Артурович Эдлер (то есть «благородный» — в Германии обозначение дворянского рода, титулованного без земельных владений) фон Мизес, который умер за два года до появления «ЧГК», отрицал выгоду вертикальной интеграции — сосредоточения в едином владении звеньев технологической цепочки. Его доводы при обосновании позиции, противоречащей обширной практике, доказывают, что он отродясь не ведал, какие усилия необходимо предпринимать для организации взаимодействия всех звеньев производства, и даже не допускал, что производство не рождается само собою, без затрат сил и времени, а потому нуждается в стабильности хотя бы на время окупаемости затрат.

В позднесоветские времена руководители хозяйства, как правило, продвигались по служебной лестнице в пределах одного предприятия или хотя бы отрасли, постепенно набирая и профильное образование, и соответствующий технический опыт. Однако карьера нынешних эффективных менеджеров

напоминает тогдашних партийных аппаратчиков, считавших не только возможными, но и должными метания с завода в театр, из вуза в ГАИ...

В советской истории был даже период, когда руководители меняли отрасли чаще, чем костюмы. Так, при организации колхозов — коллективных хозяйств (так называли артели — предприятия, принадлежащие всем их работникам на равных правах, в сельском хозяйстве) — коммунистическая партия направила на село 25 тысяч рядовых рабочих с крупных промышленных предприятий. Как раз таким двадцатипятилетником является один из главных героев романа Михаила Александровича Шолохова «Поднятая целина» — председатель колхоза Давыдов. В то время крестьяне почти не обладали навыком совместной работы в единой технологической цепочке — разве что дома да церкви ставили обыденно (то есть за один день) всем селом. Рабочие на своем опыте понимали ценность согласованных действий по единому плану — и передавали крестьянам это нелегкое искусство. А в остальном не стеснялись учиться у крестьян (что также показано в романе).

Двадцатипятилетники — частный случай комиссаров. Сам термин возник в ходе Великой французской революции, но это понятие несравненно старше. Во все эпохи любая революционная страна сталкивается с проблемой унаследованных специалистов: все, кто хоть что-то знает и умеет, воспитаны в прежнем обществе, с детства впитали его систему приоритетов и «на автопилоте» выбирают варианты решений сообразно этой системе. В незапамятные времена выработано противоядие: специалист ищет варианты, а политический надзиратель проверяет, не противоречит ли выбор системе приоритетов нового общества. Следующее поколение специалистов воспитано уже в новой системе, и необходимость в комиссарах отпадает. Однако

Управленческие решения редко связаны дефицитом времени. На ответ дается не пять секунд и даже не минута, а часы, дни или месяцы. Однако вопрос, «адресованный» руководителю, не имеет ни заранее известного ответа, ни продуманных схем его поиска. На этом фоне режим интеллектуальных игр кажется легкой, приятной разминкой

сами комиссары прислушиваются к специалистам старой школы не только для обретения будущей профессии: обычно в условиях революции так далеко не заглядывают. Главное — что знания, накапливаемые в ходе взаимодействия, ускоряют оценку решений, позволяя связке специалиста и комиссара действовать эффективнее. «Красных директоров» было много — но легендами стали лишь те, кто умел и любил учиться особенностям своей отрасли, а не только заклинаниям эффективных менеджеров.

БЖ

БЕЗ ЦАРЯ

В ГОЛОВЕ

Мир меняется, и вместе с этим претерпевают изменения те принципы и уложения, с которыми мы имели дело до сих пор. В том числе — многие основы корпоративного и управленческого бытия. И прежде всего — категория лидерства, культ которой мы наблюдали все последние 60–70 лет. За эти годы успели вырасти целые поколения, ориентированные на лидерство и считавшие своим профессиональным долгом когда-либо возглавить какой-либо процесс (или по крайней мере учитывающие этот фактор). На этом фоне как на дрожжах рос и развивался весь тренинговый мир, появлялись новые техники и теории. Никто не мог предположить, что когда-нибудь мы столкнемся с прямо противоположной тенденцией: лидерство станет отмирать как рудимент цивилизации.

Основанием для таких изменений служит философия плоского мира, основанная на самодостаточности индивидов, неспособных подвергаться чьему-либо влиянию и не желающих тратить время на карьеру. И это только самое начало тенденции, которая со временем будет лишь нарастать.

Сплющивание иерархических уровней среди людей уже сейчас постепенно переводит лидерство в новую плоскость. Сегодня мы все больше имеем дело скорее с ситуативным лидерством — когда кто-то в какой-то момент времени опережает в чем-либо другого. Действительно, каждая новая грань реальности предполагает своего, нового лидера. Примерно так же, как в биоценозе, где свой лидер найдется в каждой природной зоне. И еще можно поспорить, кто на самом деле главней — общепринятый царь зверей лев или муха цеце, микробы, бактерии, грибы. Однако со временем лидерство начнет уходить и из локальных ситуаций. И причин у подобных изменений сразу несколько.



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

В своей знаменитой теории о лидерах Джим Коллинз прогнозировал появление лидеров будущего — лидеров «пятого уровня», людей с высоко развитой духовностью. Однако реальность говорит о том, что в будущем лидеров может и не оказаться, а само слово выпадет из обихода как устаревшее.

САМ СЕБЕ ЛИДЕР

В прежние времена человеку, который что-то знает или умеет делать лучше других, не нужно было доказывать свою правоту остальным: люди готовы были с этим согласиться. Они намного охотнее принимали роль ведомых — столкнувшись с коммуникативной яркостью лидера, его харизмой и прочими атрибутами, свойственными иерархическому времени. Лидера были готовы услышать и опереться на него. В нынешнем мире все совсем по-другому. Новое поколение намного более внутренне референтно, оно в большей степени, чем предыдущее, «себе на уме». У современных людей, которые выросли в состоянии свободы, всегда собственное мнение по каждому вопросу, тем более по профессиональному.

Посмотрите, как сегодня стремительно разрушаются авторитеты! Недавно я поймала себя на интересном наблюдении. По каналу «Евроноьюс» показывали сюжет о встрече председателя Еврокомиссии Жана Клода Юнкера с блогерами. В какой-то момент перед этим матерым политиком появилась ничего собой не представляющая девица — из тех, что ведут блоги на YouTube, описывая в них жизнь так, как они ее понимают. У этой девушки также не было профессиональных познаний в тех областях, о которых она рассуждает. Да, она что-то читает о политике; активный гражданин; не глупая; учится на втором курсе. При этом ведет себя так, как если бы собеседник был ее ровесником. В ее выступлении, как можно догадаться, звучали также нотки вызова, однако поразила меня не манера общения, а полное отсутствие внутреннего пиетета перед другим — более старшим, опытным, известным.

В общении молодых людей, причем не только в Европе (к этому мнению я прихожу, оценивая «состояние умов» на своих



лекциях), сквозит все больше ненормированной свободы — по отношению ко всему, и в том числе к авторитетам. Подобные установки выносят за скобки любые представления о лидерстве. Ведь по своей природе лидер должен «зажечь» людей, убедить их в чем-то, продвинуть свою точку зрения, вести за собой. Однако фокус в том, что «ведомых» становится все меньше. Более того, люди все чаще предпочитают находиться даже не в контртезе по отношению к собеседнику, а где-то в районе «нуля»: они не только не являются оппонентами, но даже не желают ими становиться. Они слишком дорожат своим мнением, чтобы позволить кому-то сбить себя с толку.

Лидерство ментального типа опирается на способность людей воспринимать чужую точку зрения, умение многофакторным образом взвешивать достоинства и недостатки чужих решений. Однако людей все сложнее заставить это делать: они становятся все более ригидными и самодостаточными.

Какими инструментами может воспользоваться лидер, которого уже никто не желает слушать? Способностью очаровать и обаять? Но это уже не будет лидерством — скорее шаманством, граничащим с авторитарным стилем управления. Одно дело, когда мы транслируем смыслы (объясняя людям, что следует развести костер, для того чтобы не замерзнуть), другое — когда действуем совсем иными методами: «Люди, как прекрасно светят звезды! Быстрее, собираем сучья! Еще, еще! Смотрите — как выше и выше взматается наше пламя!» Обращение к подсознанию, минуя сознание, превращает людей в исполнителей чужой воли. А это магия, колдовство, все что угодно — только не лидерство.

ВНЕ ВСЯКИХ УСЛОВНОСТЕЙ

Еще один фактор, влияющий на исчезновение лидерства, также объясняется природой плоского мира. У организаций пропадают

рамки, в которых прежде существовал определенный коллектив, связанный между собой какими-то отношениями. Рабочий орган организации будущего все больше станет напоминать виртуальную сеть с удаленным доступом: люди уже сейчас все меньше друг с другом общаются, а зачастую даже никогда не видели друг друга. Ведь один живет в Исландии, второй — в Зимбабве, а их продукция производится в третьем месте. Люди все меньше пересекаются, и в таких «нечеловеческих» условиях лидеру просто-напросто сложно найти себе применение.

Автономность работы — еще одна «монета» в копилку антилидерства, даже если речь идет о фирме, работающей в офлайне. Недавно я была в одной голландской компании, которая специализируется на монтаже логистических линий для современных складов. Я застала самый разгар рабочего дня. Сначала на площадку пришли строители: они поработали, закончили и ушли. Потом — монтажная бригада, которая, сделав свое, также удалась. Следом появились айтишники: они дали системе мозг. Затем — тренеры: они взялись за обучение комплектовщиков заказов... Обратите внимание на локальность операций и потерю связей между людьми. Конечно же, смысловая часть деятельности, которая является залогом сохранения последовательности действий и появления результата как целого, только растет. Однако происходящее все меньше и меньше напоминает привычное человеческое взаимодействие.

На фоне исчезновения поля для взаимодействия с другими людьми и рамок, способных их объединить, уходят возможности и даже сама потребность в простых формах общения. А потому еще раз зададимся вопросом: где, собственно говоря, человек сможет проявлять себя как лидер? Среди компьютеров? Как бы то ни было, человека сегодня занимают намного более интересные вопросы, чем задача стать лидером среди себе подобных.

Есть еще один важный фактор, который также связан с ростом доли ИТ во всех сферах корпоративного управления. Системы все в большей мере функционируют на базе электронных платформ. И если говорить о мире будущего, скорее всего, центр каждой системы будет представлять собой квантовую сеть, сотканную из жестких установок, правил, систем контроля различных показателей и так далее. Такой подход к управлению также влияет на увеличение автономности различных процессов, в которых человеку будет все сложнее проявлять себя как лидеру.

ЧИСТЫЙ ИНТЕРЕС

Таким образом, общество, на мой взгляд, оказалось на перепутье: необходимо понять, каким образом можно влиять друг на друга в условиях изменения ценностей и нивелирования разницы в статусах. Даже в искусстве уже давно нет жестких ограничений: художником может быть каждый. И действительно: каждый способен создать прекрасное произведение в любой области, так что роль лидерства будет снижаться не только в сфере бизнеса.

Все это, впрочем, не означает, что люди станут все более похожими друг на друга. Совсем напротив. И это условие также играет против лидерства: со временем общество будет только дробиться — на автономные единицы, каждая из которых будет являться «царем» в своем роде.

Тенденция роста независимости людей от любых догм уже давно проявляется в вопросах воспитания детей: с каждым новым поколением детям позволяют все больше. Им буквально с рождения объясняют, что они — лучшие. Стало быть, каждое последующее поколение все меньше расположено прислушиваться к другим. Как следствие — мы можем наблюдать, как на глазах уменьшается вес учителя в школе и преподавателя в университете. Фактически (в Европе эта тенденция, как известно,

Потребность в лидерстве исчезает в силу разных причин. Одна из них напрямую связана с увеличением доли ИТ в разных сферах. Может стать, что со временем человеку просто-напросто будет негде проявлять свои лидерские способности. Разве что среди компьютеров

проявляется давно) дети говорят следующее: «Дорогой учитель, зачем вы все это мне вещаете? Почему я должен вас слушать и верить? Вы... вообще кто?»

Лидерство всегда держалась на дифференцировании параметров и уважении к этому принципу. Когда разница между параметрами стирается, люди воспринимают себя равными с другими, а комплекс неполноценности перед табелем о рангах исчезает. Уходит и лидерство. (Прошу не путать: власть при этом остается. Она живет по другим законам, опираясь не на мнения, а на ресурсы.) И подобные тенденции для компаний порождают целый ком проблем — в области целеполагания и прагматичной ориентации на достижение целей, гонки за показателями и так далее.

С помощью каких механизмов будет управляться такая корпоративная среда с течением времени, можно лишь догадываться. Очевидно только, что главным стимулом, который позволит объединять индивидуумов, будет их общий интерес к какой-либо деятельности или проекту. Одним из главных условий для получения необходимой общности станет способность договариваться: очень разные люди должны будут научиться находить общий язык по очень многим вопросам. Причем такие «круги» (совещания разного уровня) будут возникать спорадически, не ограничивая себя пределами одной организации. Поэтому недалек тот час, когда хозяин магазина начнет собирать своих покупателей и советоваться с ними: каким будет ассортимент на следующей неделе.

Безусловно, мы говорим о тенденциях далекого будущего, которые только сейчас начинают проявляться. В относительно коротком промежутке времени все еще будут оставаться эффективными люди с высокой внутренней энергетикой, скоростями и быстрым мышлением — те, кто способен лучше других ориентироваться в хаосе. Однако общая тенденция свидетельствует о том, что мощь этого рычага с течением времени будет только ослабевать.

Так что современные руководители должны быть готовы к тому, что в компании все чаще будут появляться молодые люди, для которых лидерство — это пустой звук. Эффективность соревнования между ними также будет снижаться: все будет делать свое, без оглядки на других. Новое поколение со своим плоским восприятием реальности уже сейчас откровенно иронизирует над самим термином «лидер», да и люди, ориентированные на карьеру, симпатии у них не вызывают. И это не хорошо и не плохо. Это — тенденция.

В то же самое время на первый план у людей все больше будет выходить потребность в личностном развитии, уникальности внутреннего мира, то есть в хорошем смысле аутсайдерстве.

Этот тренд уже давно проявляется в европейском образовании — в росте количества самых разных и странных курсов, которые дифференцируются, исходя из самых узких потребностей (в России с этим трендом связано появление новых специальностей в сфере ИТ). Конечно же, представителям узких специальностей будет все сложнее находить себе применение. Однако здесь на помощь приходят возможности плоского мира и Всемирной паутины, которая позволяет людям и компаниям находить все новые рынки сбыта.

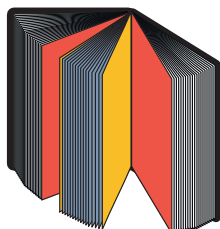
Однажды во время стажировки в Америке организаторы нас отвезли в ресторан, который специализировался на морепродуктах. Как нам объяснили, в это место съезжаются люди из четырех штатов. И действительно, очередь перед входом растягивалась метров на сто пятьдесят. Этот ресторан намеренно не стремится к расширению: он довольствуется тем, что есть, — сохраняя свою уникальность, атмосферу и технологию. Успех и человека, и компании все меньше ассоциируется с лидерством. На смену призыву «Стань лидером — и тебя услышат!» приходят совсем другие слова: «Стань особенным — и тебя услышат».

Конечно же, мы говорим о гипотезе, почвой для которой являются процессы, происходящие сегодня. Реальность всегда вариативней и экзотичней. Тем более что всегда может произойти сбой в системе, который повернет время вспять, открыв новый ящик Пандоры. Где сбой, там всегда хаос, а именно — время для «героев» (лидеров) как в положительном, так и в отрицательном смысле.

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 кратно 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 собственников 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



ОТКРЫТЫЕ
ИННОВАЦИИ

реклама

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

16–18
октября

#открытыеинновации #ОИ17
forinnovations.ru

Москва
Сколково

12+



Официальный
партнер



ОАО «РЖД»

Партнеры



Партнеры трексов



Официальный
авиаперевозчик



Автомобильный
партнер

