

#ФОРСАЙТ
Осторожно:
новогодние «подарочки»

3

#ПО НАУКЕ
О сколько нам
открытий чудных...

26

#ВАУ-ЭФФЕКТ
С 3D-приветом
из Ярославля

34

#12 (257) 2017

БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии
журнала
business-magazine.online



#ВДНХ

ЗАЧЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ АЛЬБЕРТ ДЖУССОВЕВ СТРОИТ КИТАЙ В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

12

МУЖСКИЕ СТРИЖКИ

МУЖСКАЯ



СТРИЖЁМ

БИЗНЕС, ПРИНОСЯЩИЙ ПРИБЫЛЬ

СЕТЬ

ВАРВЕР
ШНОР

БРЕЕМ



8 (926) 557 79 97

topgunfranshiza.ru

ВСЕГО БУДЕТ ПРОДАНО **300** ФРАНШИЗ В МОСКВЕ

180 ПРОДАНО / ОСТАЛОСЬ: **120**

БИЗНЕС журнал business-magazine.online

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался 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

№ 12 (257) за 2017 год

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

- Федеральный номер:
- дата выхода печатной версии — 06.12.2017
 - дата выхода цифровой версии — 06.12.2017

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Главный редактор: Наталья М. Ульянова

Адрес учредителя, издателя и редакции:
300041, г. Тула, пр. Ленина, 57
Тел.: (495)204-13-42

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

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

Литературный редактор: Владимир Лосев

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

Обложка: фото Андрея Ильина

Размещение рекламы: /
reklama@b-mag.ru

Верстка: Сергей Ларшин

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



Отпечатано в типографии «РИММИНИ».
Адрес: Н. Новгород, ул. Краснозвездная
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

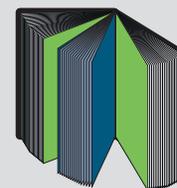
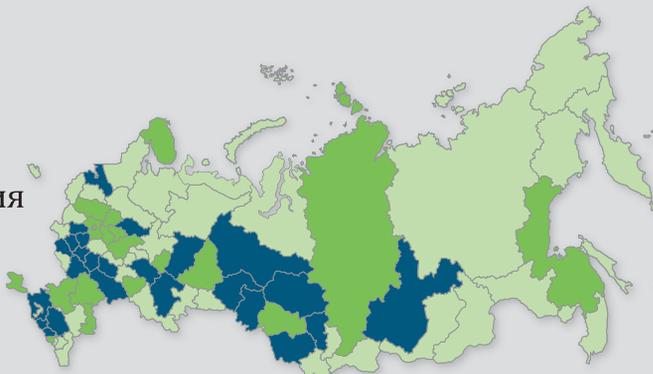
Региональные версии «Бизнес-журнала»

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 КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Ностра Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская 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 Глудуценко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	г. Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, кв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савеннов	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. Ниртбая, 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 #ПУЗЫРИ

3 ХРУПКОЕ РАВНОВЕСИЕ
2017-ый прошел намного спокойнее, чем можно было от него ожидать. С высоты сегодняшнего дня следующий год обещает не меньшую стабильность. Однако, по мнению экономиста Владислава Иноземцева, опасность может прийти извне. Причем на этот раз, вероятно, речь пойдет о проблемах иного порядка, чем угроза политических пикировок.

СРЕДА #ХОРОШИЕ НОВОСТИ

10 «НАКОРОТКЕ»
Компании, ведущие строительные работы, часто сталкиваются с затягиванием согласований со стороны госорганов и сетевых организаций. В своей колонке глава ФАС РФ Игорь Артемьев рассказывает, чем антимонопольное ведомство может помочь предпринимателям.

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА #ВДНХ



12 «КАКОВ ПОП — ТАКОВ И ПРИХОД»
Глава группы компаний «Стройпрогресс» Альберт Джуссов не скрывает своих взглядов на жизнь. Вместо того чтобы, как «все нормальные люди», прикупить себе актив где-нибудь на Средиземном море, он занимается тем, что инвестирует в «золотой» туристический комплекс близ деревни Кукуя. Об этом и многом другом — в интервью «Бизнес-журналу».

В ФОКУСЕ #ОБЩЕПИТ

#ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ



16 ПЕРЕМЕНА БЛЮД
Рынок общепита — в числе самых пострадавших от кризиса 2014–2016 гг. Медленное восстановление началось только в этом году. Однако нет худа без добра. Рестораны самых разных ценовых категорий начали благоволить к продуктам российского производства, а заодно пересматривать свои концепции в пользу потребителей.

#ГИБРИДЫ

19 СТАРТАПЫ ПЕРВОЙ СВЕЖЕСТИ
Рынок доставки готовой еды и ингредиентов для быстрого приготовления самых разных блюд уже через несколько лет сможет серьезно потеснить традиционный ритейл и рестораны. В пользу новых игроков говорит сразу множество аргументов: людям некогда ходить по магазинам, ресторанам и уже тем более готовить себе еду. Они давно готовы к тому, чтобы их кормили «с ложки».

ИНСТРУМЕНТЫ #МАРКЕТИНГ

22 НАИМЕНЬШЕЕ СПРОТИВЛЕНИЕ

На первый взгляд может показаться, что гуру партизанского маркетинга Александр Левитас в своей

новой колонке сделал все, чтобы поднять продажи читателей «Бизнес-журнала» в следующем году. Однако продолжение следует, и новая порция советов не заставит себя долго ждать.

ПО НАУКЕ #ПОВЫШЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

29 СЕБЕ НА УМЕ
Футурологи предсказывают, что компьютеры заменят человека для выполнения практически любых задач в перспективе 10–20 лет. Стремительно развивающиеся технологии искусственного интеллекта уже сегодня создают новые рынки и ниши. Кто и как зарабатывает на «повышенном интеллекте» в России?



СТАРТАП-КЛУБ #ВАУ-ЭФФЕКТ

34 ПЕРВОПЕЧАТНИКИ

Ярославская компания «Спецавиа» пару лет назад создала свой первый строительный 3D-принтер, а сегодня уже продает оборудование в разные страны. Секрет успеха простой. В Европе это единственная компания, сумевшая наладить серийное производство строительной техники нового поколения.



ТРЕНДЫ #ШЕРИНГ

38 БИЗНЕС В СТИЛЕ SHARE
Шеринг-экономика меняет не только отдельные рынки и модели потребления, но и всю идеологию бизнеса. Еще никогда человеческий капитал не был так важен для рыночного успеха, как сегодня. Детали тренда раскрывает участник «шерингового движения» предприниматель Владимир Луценко.

АВТОДРОМ #ШЕРИНГ

40 КАРШЕРИНГ РУЛИТ
Сервис краткосрочной аренды автомобилей в России появился всего четыре года назад, однако каршеринг уже сейчас быстро набирает обороты. Основные клиенты пока немногочисленных игроков — жители двух столиц. Но несколько операторов нового рынка рискнули выехать в регионы.

ОБРАЗОВАНИЕ #БУДУЩЕЕ

42 УНИВЕРСИТЕТЫ 4.0
В России процесс развития университетов нового типа идет гораздо быстрее, чем это было в США и Европе. Проблема лишь в том, что наши вузы успели отстать от конкурентов на целое поколение. О подробностях рассказывают вице-президент НИУ ВШЭ Игорь Агамирзян и Александр Чепуренко, руководитель департамента социологии того же вуза.

ЛЕКТОРИЙ #ПЯТНАДЦАТИЛЕТНИЙ КАПИТАЛ

56 ЦЕЛЕВОЙ ОБРАЗ
«Бизнес-журнал» продолжает публиковать «юбилейные» лучшие тексты. В этом номере, как и пять лет назад, профессор РАНХиГС Александра Кочеткова объясняет, как нужно правильно ставить новые цели в конце года. Тем, кто еще не успел воспользоваться этими советами, самое время взяться за «старое».

И МНОГОЕ ДРУГОЕ #БИЗНЕС-ЖУРНАЛ

ХРУПКОЕ РАВНОВЕСИЕ

ЧТО БЫЛО, ЧТО БУДЕТ, И ЧЕМ ДЕЛО КОНЧИТСЯ

Уходящий год не принес российской экономике никаких толчков к развитию: она продолжает оставаться «на дне», при этом реальные доходы населения так и не выросли, хотя россияне стали немного увереннее смотреть вперед, а бизнес привык к изменившимся условиям. Серьезных потрясений на финансовых рынках в 2017 году также удалось избежать. На первый взгляд, практически наверняка можно утверждать, что следующий год не должен оказать-

ся сложнее: инфляция и процентные ставки в России находятся на своем историческом минимуме (первая — около 4%, вторые — на уровне 8,25%); нефть с начала года успела вырасти более чем на 15%; резервный фонд не потрачен окончательно; рисков социальных протестов тоже нет. Плебисцит о доверии Владимиру Путину и Чемпионат мира по футболу — вот что предположительно может «сделать» фон следующего года. Этот фон обещает быть нейтральным и располагающим к умеренному оптимизму.

Однако наступающий год способен оказаться не таким спокойным, как это можно предполо-

2017 год в России встречали с известной долей пессимизма. Очевидные исторические аналогии, нестабильная экономическая ситуация и нарастающая конфронтация с Западом не позволяли без страха смотреть в будущее. Однако в целом год для российской экономики завершается благополучно. Сценарии развития событий в новом году выглядят намного более неопределенно: влияние внешних факторов в дальнейшем будет только нарастать.

жить с высоты сегодняшнего дня. В этот раз риски могут прийти извне. Причем теперь речь идет о реальных глобальных экономических проблемах, а не мелких неприятностях вроде очередного рассекреченного офшорного досье или новой волны персональных и секторальных санкций со стороны США или ЕС.

Сегодня даже самая поверхностная оценка западной экономики позволяет сделать вывод о стремительном «надувании» финансовых пузырей. Не будем углубляться в воспоминания о том, насколько поднялись цены на активы с тех минимумов, которых они достигли в самой глубокой точке падения в 2009 году — гораздо интереснее сравнить докризисные максимумы 2008 года с нынешним состоянием рынков.

НАДУВАНИЕ ЩЕК

Европа в этом отношении дает умеренные основания для беспокойства. По сравнению с концом весны 2008



ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества



года фондовый индекс в Лондоне вырос на 23,4% (здесь значительную роль играет девальвация фунта стерлингов после британского референдума 2016 года), в то время как бурный рост на бирже Франкфурта (на 66,8%) уравновесился другими региональными биржами, вследствие чего интегральный EuroStoxx50 снизился на 4,5%. Зато в США ситуация выглядит более драматичной: с максимумов, достигнутых в октябре 2007 года, индекс DJIA поднялся на 67,3%, S&P — на 68,3%, а NASDAQ — в 2,87 раза (судя по динамике индексов: www.comdirect.de). И темпы роста в последние месяцы только увеличиваются. Всего за 12 месяцев капитализация фондового рынка США повысилась на \$4,65 трлн — или ровно на три ВВП России, исчисленных с применением текущего валютного курса (рассчитано по https://ycharts.com/indicators/us_total_market_capitalization).

С момента президентских выборов в Америке, состоявшихся год назад, индекс DJIA установил 73(!) рекорда — больше, чем за любые 12 месяцев своей истории (см.: <https://www.thebalance.com/dow-jones-closing-history-top-highs-and-lows-since-1929-3306174>). Рост по индексу DJIA с начала года составляет уже 19,4%, при том что среднегодовые темпы прироста за предшествующие пятнадцать лет составляли 5,67%. Отношение прибыли компаний к их капитализации сейчас находится ниже 5% и уменьшается десятый год подряд (см.: www.investorsfriend.com/djia-valuation).

Американские корпорации дорожают такими темпами, что по итогам 2016 года все десять самых дорогих компаний мира были американскими: такую картину в последний раз мы наблюдали в 1994 году, когда Россия еще даже не думала вставать с колен, а Китай оставался «провинцией» мировой экономики. Если применить к оценке ситуации методики Уоррена Баффета, можно подчитать, что американские фондовые индексы сегодня переоценены на 14–18%.

ВОСТОЧНЫЙ КАЛЕНДАРЬ

В Азии ситуация выглядит иначе. Очарование биржевой торговлей в этих краях прошло давно. Где-то это произошло в 2008 году, где-то — в конце 1990-х, или как, например, в Японии — во второй половине 1980-х (сегодня индекс Nikkei составляет всего 57,9% от своего пикового значения, достигнутого 29 декабря 1989 (!) года). Индексы в Гонконге (Hang Seng) и Шанхае (Shanghai Composite) сейчас торгуются на уровнях, которые на 10,5% и 42,2% ниже максимумов весны 2007/08 гг. соответственно. Однако азиатские товары «отрываются» на недвижимости — товаре, наиболее быстро дорожающем в условиях экономического подъема в этой части мира. С предшествующего пика 2008 года средняя цена жилья в Гонконге выросла в 2,3 раза, в Пекине — в 3,6 раза, в Шанхае и Гуаньчжоу — в 5–7 раз. По самым скромным оценкам, здесь «пузырь» надулся на сумму, сопоставимую с недавним ростом американского фондового рынка, — на \$3,5–4 трлн менее чем за десять лет. Только в этом году в Гонконге были зафиксированы два мировых рекорда: покупка земельного участка под строительство высотного здания за \$3,1 млрд и части уже действующего офисного комплекса за \$5,2 млрд. Подобные приобретения имеют смысл не только во время ожидания роста цен, поскольку окупаемость на аренде составляет от 60 лет.

«Пузыряются» не только рынки активов, но и все другие точки приложения спекулятивного капитала. Самая дорогая покупка предмета искусства в 2008 году («Триптих» Фрэнсиса Бэкона) обошлась Роману Абрамовичу в \$85,9 млн, самая дорогая сделка уходящего года установила мировой акционный рекорд: это продажа на торгах Christie's картины Леонардо да Винчи за \$450 млн (работа «Спаситель мира» прежде находилась в коллекции российского миллиардера Дмитрия Рыболовлева). Самый дорогой трансферт в миро-

вом футболе в 2008 году (переход Робиньо из мадридского «Реала» в «Манчестер Сити») стоил €43,1 млн. В 2017-м Неймар из «Барселоны» был куплен PSG уже за \$222 млн.

Я уже не говорю о появившемся в 2009–2010 годах (как раз на выходе из предшествующего кризиса) рынке криптовалют, который по-настоящему «ожил» именно в 2017 году. С начала года и до 20 ноября его капитализация выросла в 10,5 раз, превысив \$165 млрд. Заметим: все это происходит на фоне практически отсутствующей инфляции, стагнирующих и в США, и в Европе доходов населения, а также относительной дешевизны как инвестиционных товаров, так и кредитных средств. Хотел бы ошибаться, но все происходящее свидетельствует о серьезной неустойчивости на рынках, которые могут развернуться при любом сигнале, который будет сочтен инвесторами достаточно значимым.

На этом фоне, используя терминологию отечественных лидеров, российская экономика выглядит «не менее особенной», чем вся наша страна. С одной стороны, фондовые рынки не то чтобы не выросли — на общем фоне они просели, и очень значительно. Долларовый RTSI по состоянию на середину ноября потерял от максимумов 2008 года более 54% (причем никакого ралли на протяжении последних 12 месяцев не отмечалось). С другой стороны, недвижимость тоже не показала роста цен. Напротив, средняя цена квадратного метра жилья в Москве за эти годы опустилась в долларах на 58% (рассчитано согласно данным сайта <https://www.irn.ru>). Размер резервных фондов правительства в валютном эквиваленте снизился за девять лет в 2,4 раза. Иначе говоря, ни один из показателей не свидетельствует о том, что отечественная экономика сегодня даже отдаленно напоминает по своей устойчивости ту самую, по которой нанес свой удар относительно непродолжительный кризис 2008–2009 годов.

СТАРЫЙ НОВЫЙ ГОД?

Насколько вероятна серьезная коррекция на мировых рынках в 2018–2019 годах, и чем она может быть чревата для России? Оценка динамики индекса DJIA показывает повторяющиеся циклы колебаний: плавный подъем, относительно остановку, потом резкий скачок и резкий спад. Значительные скачки — на 25,2% в 1999 году и на 22,6% в 2006–2007-м сопровождалась падением — относительно растянутым на 2000–2002 годы (на 30,1%) и стремительным в 2008-м (на 33,7%). В 2005-м, за три года до краха, индекс демонстрировал незначительный спад (на 0,6%). Сегодня картина почти повторяется: рост по итогам года превысит 20%. В 2015-м фиксировалось такое же осторожное падение, как было до этого и в 2005-м (на 2,2%) (источник этих данных — <https://www.tradingninvestment.com/stock-market-historical-returns/>). Если индексы в США и Европе скорректируются больше чем на 20%, это почти наверняка вызовет серьезную волну распродаж на рынках недвижимости по всему миру и обвалит цены на инвестиционные товары, а также, наконец, заметно замедлит развитие экономики Китая, во многом подпитываемое строительным и инфраструктурным бумом. С отставанием на 2–4 квартала за падением цен на металлы последует волна снижения цен на газ и нефть. Удар по фондовым рынкам будет нанесен еще раньше. Учитывая, что в условиях кризиса всегда растет

спрос на доллар, в котором в глобальном масштабе сделано до 70% всех корпоративных долгов, несложно предсказать рост его курса по отношению ко всем мировым валютам, а по отношению к рублю тем более.

Учитывая текущее состояние российской экономики, запуск нового кризиса в глобальном масштабе может стать для нее даже более серьезным испытанием, чем потрясения 2008 (2009) года и 2014-го. За период с 2008 года российская экономика выросла суммарно только на 5,4% (если учесть рост в 2017 году на 2,2%), тогда как американская — на 12,7%, а европейская — на 8,8%. Если в 2018–2019-м

Наступающий год способен на многое. В этот раз риски могут прийти извне — в виде реальных глобальных экономических проблем, а не мелких неприятностей вроде очередного раскритикованного офшорного досье или новой волны персональных и секторальных санкций со стороны Запада

Россию будет ждать падение ВВП хотя бы на 2–4%, это окончательно закрепит траекторию «большой волны» (периода роста в 2000–2007 годах, полной стагнации в 2008–2015 гг. и стадии спада, который способен продлиться до середины 2020-х (расчеты и подробное описание этого феномена см.: Иноземцев, Владислав. «Доживем до 2023-го: почему настоящий кризис только начинается», РБК, 2015, 22 декабря, с. 7), и сделает новый срок президента Владимира Путина, мягко говоря, неубедительным с экономической точки зрения. Вряд ли стоит считать, что нефть рухнет до минимумов начала 2016 года, но ее стабилизация ниже \$45 за баррель при подобном сценарии выглядит более чем вероятной, а это полностью блокирует рост в России на много лет вперед.

Конечно, хочется верить в то, что наступающий год станет для нашей экономики хотя бы столь же благополучным, каким был и год уходящий. Однако циклический характер развития мирового хозяйства никто не отменял, а масштабные финансовые вливания, которые в последние годы осуществляли центральные банки, способны скорее отсрочить кризис, чем его предотвратить. Опасность, грозящая российской экономике если и не в 2018-м году, то в любом случае в относительно близкой перспективе, многократно усугубляется тем, что отечественные власти, судя по всему, уверовали в то, что весь негатив, который может прийти с Запада, ограничивается экономическими санкциями и политическим пикированием, хотя на самом деле Россия остается более тесно связанной с миром экономически, чем политически и социально. И эта связка намного существеннее и прочнее, чем многим хотелось бы думать.



1601 1940

2017 ГОД

В КЛЮЧЕВЫХ СЛОВАХ И ВЫСКАЗЫВАНИЯХ

ЭКСПОРТ

2054 2301

219 45 БЛОКЧЕЙН

709 670

СТАРТАП

ИНВЕС

САЖЦМ

Владимир Путин
президент РФ (Петербургский международный экономический форум, 01.06.2017):

«Мы способны добиваться лидерства по целому ряду направлений так называемой новой экономики, прежде всего цифровой. Российские IT-компании, безусловно, глобально конкурентны».

Алексей Кудрин
руководитель Центра стратегических разработок (Красноярский экономический форум, 21.04.2017):

«Систему государственного управления я бы оценил сегодня как старую скрипучую машину с низкой скоростью, которая не имеет высокой мощности, на которой мы, наверное, заезжаем не туда и каждый раз корректируем свое движение. Но результат небольшой».

Герман Греф
президент, председатель правления Сбербанка (Вторая международная конференция «Больше чем обучение», 27.10.2017):

«Лозунг рабочей силы XXI века — это адаптивность или гибкость в обучении. Те, кто не может познавать, и те, у кого нет стратегии в образовании, обречены на низкоуровневые и малооплачиваемые должности, которые в конечном итоге будут заменены компьютерами».

ПЕНСИЯ

616 798

КРИПТОВАЛЮТА 220 45

Эльвира Набиуллина
глава Центробанка РФ
(Международный банковский форум ассоциации «Россия», 14.09.2017):

«Мы категорически против того, чтобы вводить криптовалюты в регулирование в качестве денежного средства, против приравнивания к иностранным валютам. Их стоимость (криптовалют — *Прим. ред.*) во многом растет из-за того, что вовлекаются в эти схемы все большее и большее количество участников. И, конечно, большой вопрос: нужно ли это легализовывать? Мы финансовые пирамиды вообще-то с вами не легализовываем».

Светлана Чупшева
генеральный директор Агентства стратегических инициатив (на встрече с президентом РФ, 15.03.2017):

«Сегодня отдельно выделяется такая категория, как социальный предприниматель. Очень важно здесь дать предпринимательские компетенции инициаторам, вовлечь их в эту деятельность, помочь в сопровождении проекта и профинансировать их. По сути, это венчурное финансирование социальных стартапов».

Дмитрий Медведев
премьер-министр РФ
(Инвестиционный саммит АСЕАН, 13.11.2017):

«Мы недовольны уровнем охвата малым бизнесом наших экономических отношений. Мы полагали бы, что где-то приблизительно 50-60% населения нашей страны должно участвовать именно в проектах, связанных с малым бизнесом. Пока эти цифры меньше, где-то 25% нашего населения занимается различными формами малого бизнеса».

Игорь Шувалов
первый вице-премьер РФ
(Гайдаровский форум, 12.01.2017):

«Наши ожидания роста экономики в 2017 году сдержанные, но оптимистичные».



Максим Орешкин
министр экономического развития РФ (в интервью телеканалу «Россия 24», 21.04.2017):

«Есть правило трех «П»: понятность, прозрачность и предсказуемость действий властей — это то, что будет рождать доверие между государством и бизнесом, то, что будет способствовать инвестиционной активности».

Анатолий Чубайс
председатель правления «Роснано» (в интервью телеканалу «Россия 24», 21.03.2017):

«Нашу экономику тормозит административное крышевание бизнеса и слабый институт частной собственности».

Антон Силуанов
министр финансов РФ (в интервью ТАСС, 26.06.2017):

«Когда денег столько, что куры не клюют, любой сможет работать, а попробуй решить задачи при ограниченных ресурсах!»

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении в период с 1 января 2017 года по 20 ноября 2017 года.

Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. В маленьком кружке другого цвета указывается увеличение / сокращение частоты употребления слова по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

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

Исследование проводилось по источникам: «Коммерсантъ», «Ведомости», «Газета РБК», «Бизнес-журнал», «РБК Журнал», «Forbes», «Эксперт».

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ УДАЛЕНКА



ПОЧЕМУ ТЕЛЕРАБОТА ПОПУЛЯРНА



В 2017 году рекрутинговая компания Naus исследовала тренд на телеработу в России. Причины, по которым компании стремятся разбавить коллектив надомными специалистами, разные: высококвалифицированные «спецы» не стремятся работать в офисе, и компаниям приходится прислушиваться к пожеланиям соискателей; в то же время таким образом бизнес стремится оптимизировать свои затраты.

Источник: Naus, EWCS

МОЛОДЕЖЬ — В ОНЛАЙН

98%

РОССИЯН В ВОЗРАСТЕ ОТ 13 ДО 24 ЛЕТ В 2017 ГОДУ
ПОЛЬЗОВАЛИСЬ ИНТЕРНЕТОМ КАЖДЫЙ ДЕНЬ

В ходе исследования привычек и поведения российской молодежи компании Google и Ipsos подсчитали: две трети населения России (65%) пользуется Интернетом ежедневно. В возрастной группе от 13 до 24 лет в Интернет выходят каждый день 98% человек. Таких показателей Евросоюз достиг несколько лет назад. В 2014 году 65% европейцев пользовались Интернетом ежедневно, а в возрастной группе от 16 до 24 лет — таких было 94%.

Источник: Google и Ipsos, Gemius

ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА РАСТЕТ

44,8%

РАБОТАЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ
РОССИИ В 2017 ГОДУ БЫЛО ЗАНЯТО
НА ТЕНЕВОМ РЫНКЕ ТРУДА

«ЧЕРНЫЙ СПИСОК»

ТОП СТРАН С КРУПНЕЙШИМИ ТЕНЕВЫМИ
ЭКОНОМИКАМИ (В 2017 ГОДУ, % ОТ ВВП)

1	Азербайджан	67
2	Нигерия	48
3	Украина	46
4	Россия	39
5	Шри-Ланка	38

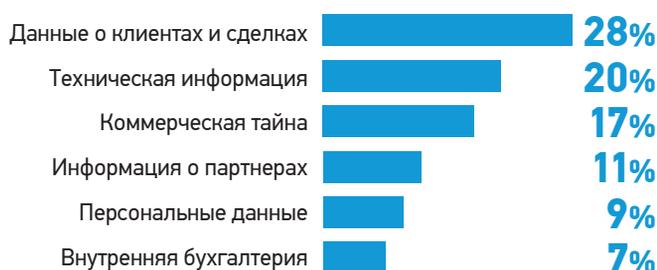
Опрос РАНХиГС показал, что в 2017 году теневая экономика вновь начала расти после непродолжительного спада. Почти половина работающего населения страны (44,8%) так или иначе занята на теневом рынке труда. В течение 2017 года более 33 млн человек хоть раз получили зарплату в конверте или не были официально трудоустроены. Из них 23 млн человек также имели дополнительные неофициальные заработки.

Источник: РАНХиГС, АССА

ИНФОРМАЦИОННАЯ ОПАСНОСТЬ



В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ УКРАЛИ:



В 2017 году компания «СёрчИнформ» изучила уровень информационной безопасности в российских компаниях. В ходе исследования выяснилось, что с утечками данных сталкивается более трети российских компаний. При этом угрозы чаще всего несут сами сотрудники: 63% компаний ловили на краже данных своих собственных работников.

Источник: «СёрчИнформ», «Лаборатория Касперского»

ВВП ПОДКАЧАЛ

РОСТ ВВП РОССИИ В III КВАРТАЛЕ 2017 ГОДА

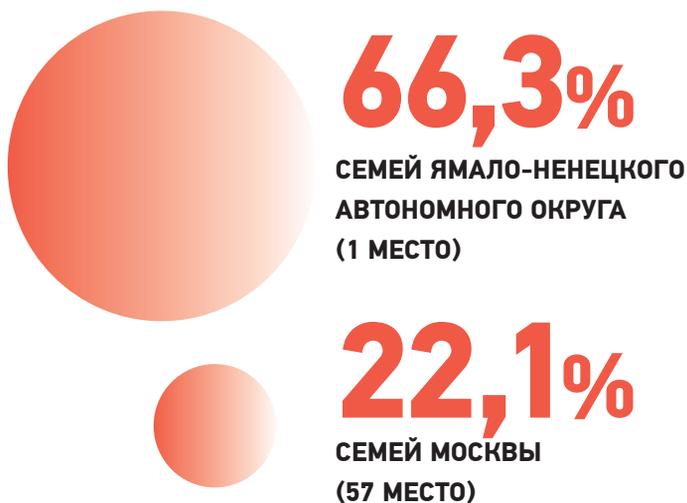


По данным Росстата в III квартале 2017 года ВВП России вырос на 1,8%, что ниже показателя, который прогнозировало Минэкономразвития. По мнению экспертов, сегодня рано говорить о посткризисном восстановлении. Уровень ВВП скорее указывает на стагнацию экономики.

Источник: Росстат

Подготовила Ольга Красильникова

ИПОТЕКА ДОСТУПНА



ТОП-10 РЕГИОНОВ

С САМОЙ ДОСТУПНОЙ ИПОТЕКОЙ ¹

Регион	2017	2015
Ямало-Ненецкий АО	66,3%	49,3%
Чукотский АО	56,1%	н/д
Ханты-Мансийский АО — Югра	53,8%	37,3%
Магаданская область	52,6%	35%
Мурманская область	43,7%	28,6%
Ненецкий АО	39,2%	24%
Камчатский край	37,1%	28,8%
Красноярский край	37,1%	24,4%
Кемеровская область	37%	23%
Иркутская область	36,8%	26,6%

Компания РИА Рейтинг на основе данных Центробанка РФ и Росстата рассчитала, в каких регионах ипотека по карману большому количеству семей. В лидерах оказались Сибирь, Дальний Восток, а также Север России. Московская и Ленинградская области заняли в рейтинге 12 и 14 места соответственно. Согласно исследованию, хуже всего пришлось семьям, проживающим на юге России. В республиках Дагестан, Ингушетия, Крым семей, способных «потянуть» ипотеку, не более 7–9%.

1 Доля семей, для которых доступна покупка жилья в ипотеку

Источник: РИА Рейтинг

«НАКОРОТКЕ»

Строительные работы для бизнеса часто сопровождаются бесконечным процессом согласования документов. Сдвинуть дело с мертвой точки позволяют новые механизмы обжалования действий госорганов и сетевых организаций. Ускоренная процедура рассмотрения жалоб способствует оперативному восстановлению прав предпринимателей.

Сегодня жалобы предпринимательского сообщества на действия органов власти и сетевых организаций в сфере строительства рассматриваются антимонопольным органом по так называемой короткой процедуре (предусмотренной статьей 18.1 закона «О защите конкуренции»). В случае поступления такой жалобы мы принимаем ее, рассматриваем по существу, выносим решение и выдаем нарушителю предписание об устранении нарушения не позднее семи дней. В исключительных случаях срок рассмотрения обращения может быть продлен, но опять же не более чем на семь дней.

Пока закон позволяет рассмотреть жалобы в ускоренном порядке лишь на процедуры, предусмотренные утвержденными Правительством РФ исчерпывающими перечнями. Они закрепляют функции, которые должны выполнять в сфере строительства органы власти, и услуги, которые должны оказывать сетевые организации. И если в 2016 году такой перечень был установлен только для сферы жилищного строительства, то в 2017 году перечни появились в сферах строительства объектов водо- и электроснабжения. В сентябре вступил в силу исчерпывающий перечень в сфере строительства нежилых объектов, в октябре — теплосетей.

Такие изменения существенно увеличивают шансы предпринимателей на защиту своих прав и позволяют сделать порядок принятия органами власти решений прозрачнее (теперь предпринимателю вправе обжаловать в ФАС России полную номенклатуру процедур строительной отрасли). Однако этот механизм еще не заработал в полной мере. Поэтому сегодня предприниматели вправе потребовать от ФАС ускоренного рассмотрения жалоб на действия сетевых организаций, если они

касаются незаконного отказа в приеме документов, предъявления к лицу, подавшему жалобу, и его документам требований, не установленных законом. А при совершении аналогичных противоправных действий органами власти ФАС не вправе рассмотреть жалобу в ускоренном порядке.

Основная часть жалоб в сфере строительства за последние полтора года касается затягивания сроков. Часто нарушаются сроки

выдачи разрешительной документации на строительство или ввод объекта в эксплуатацию. Из 65 жалоб, поданных в антимонопольные органы, таких больше половины. При законодательно установленном предельном сроке, равном семи рабочим дням, реальный срок может доходить до 90 дней. Конкретный пример: в Орловской области ЖСК «Молодежный» удалось отстоять свои интересы, обратившись в Орловское УФАС России. Компания намеревалась заключить договор с сетевой организацией «Орёлжилцентр» о подключении (технологическом присоединении) к централизованной системе водоотведения возводимого жилого дома, однако ей было в этом отказано. Оперативно изучив все обстоятельства, территориальное управление ФАС России предписало сетевой организации устранить нарушения в течение двух недель.

Жалобы поступают не только на сетевые организации, но и на органы власти. Причем практика рассмотрения подобных дел в территориальных УФАС как правило положительная. К примеру, в Республике Чувашия была подана жалоба на бездействие администрации местного городского поселения, которая не рассмотрела заявление компании о выдаче разрешения на строительство, хотя последняя предоставила полный пакет документов. Чувашское УФАС России признало жалобу обоснованной и выдало органу власти предписание устранить нарушение.

Предприниматели сталкиваются и с другими административными барьерами в сфере строительства. Например, такими как завышенные требования к составу документов. Но без соответствующих поправок в закон мы не можем изменить сложившуюся негативную практику. В настоящий момент ФАС подготовила изменения в закон «О защите конкуренции», позволяющие антимонопольным органам рассматривать жалобы на незаконный отказ в приеме документов, незаконные требования к заявителю и составу документов со стороны государственных органов, а также выносить по ним решения и выдавать предписания об устранении нарушений не более чем за семь дней.

ФАС крайне важна обратная связь с предпринимательским сообществом, поэтому мы приглашаем участников рынка к диалогу. К примеру, актуальные проблемы и предложения по их решению можно озвучить в рамках отраслевого Экспертного совета ФАС России. Все замечания будут учтены в ежедневной практике антимонопольного органа по административному обжалованию в сфере строительства и при разработке отраслевых нормативных правовых актов.



**ИГОРЬ
АРТЕМЬЕВ**

руководитель
ФАС России



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



За подключение и обслуживание интернет-банка плата не взимается

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

«КАКОВ ПОП, ТАКОВ И ПРИХОД»

КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ АЛЬБЕРТ ДЖУССОЕВ
РЕШИЛ ПОСТРОИТЬ СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ КИТАЙ
В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОМ РЕГИОНЕ РОССИИ

Альберт Джуссоев, говоря современным языком, — типичный selfmade-man, человек, который сделал себя сам. Почти 35 лет назад паренек из небольшого шахтерского городка Квайса в Южной Осетии приехал в Москву, поступил и закончил один из лучших столичных вузов. Сейчас Джуссоев — крупный российский девелопер, влиятельный бизнесмен, меценат, а с недавних пор еще и продюсер. Говорит, что возводить здания для него не главное. Куда важнее — строить общество и отношения. В чем, по его мнению, заключается созидательный потенциал предпринимательства, основатель и владелец группы компаний «Стройпрогресс» рассказал «Бизнес-журналу».

— Почему сын геолога, да еще выросший среди шахтеров, решил стать строителем и к тому же ради этого отправился в далекую Москву?

— Говорят, что бог создал землю, остальное на ней сделали строители. Вот и мне захотелось созидать. Да и кто в СССР не мечтал учиться в Москве? Так я и приехал в столицу сразу после школы. Один, никого здесь не знал. Но это были совсем другие времена. Союз был действительно социально ориентированным государством. С первой же попытки я поступил в один из лучших вузов страны — Московский инженерно-строительный институт. Распределили в Главмоспромстрой, который тогда возглавлял Владимир Иосифович Ресин, выдающийся человек и строитель с большой буквы. Буквально за год я вырос из мастера, прораба до начальника участка строительного управления 154-го треста «Мосстрой 49». Этот опыт стал для меня настоящей школой. Можно было проявить себя на крупных строительных объектах — таких, например, как завод имени Лихачева. Мы строили для него несколько корпусов, которые на тот момент были самыми крупными в Европе. Когда видишь тысячи людей в котловане, это поражает... Позже принимал участие

в возведении Московского абразивного завода — предприятия мирового масштаба. В то время мы одного бетона и арматуры укладывали в день больше, чем некоторые сейчас это делают за год. Сегодня практически ничего подобного, пожалуй, даже и не строится.

— А когда это стало вашим собственным делом?

— На заре перестройки. Только к появлению «Стройпрогресса» даже не я руку приложил, а страна, которая потихоньку начинала разваливаться. Закрывались тресты и управления, пошел процесс приватизации, люди оставались без работы, сворачивались огромные производства. Главмоспромстрой тоже не избежал этой участи. Ресин ушел к Лужкову первым замом по строительству. А мне на базе Главмоспромстроя удалось собрать единомышленников, и 18 февраля 1989 года мы зарегистрировали «Стройпрогресс» — первое арендное предприятие (которые тогда были в моде, как и кооперативы). Нас было чуть больше 50 человек, которые и сегодня составляют костяк коллектива. Это профессиональные строители, прорабы, инженеры, сметчики, линейные специалисты.

— Свой первый самостоятельно реализованный проект хорошо помните?



— Конечно! Как только мы появились, сразу же получили заказ — на строительство огромного пансионата «Газпрома» в Истринском районе Подмосковья. Очень сложный был проект. До нас его 15 лет строили. Три стройкомпании туда заходили. Начинали и бросали: никто не мог одолеть болота. Техника буквально тонула. А мы сдюжили, смекалкой взяли. Родилась идея сделать что-то вроде деревянных плотов: огромные деревья сбивали в понтоны. Эти «поплавки» мы затаскивали в болота в три часа ночи холодной зимой, чтобы корочка льда сразу возникла. На них и загоняли технику, которая к утру успевала две-три сваи забить. А потом обратно ее вытаскивали, чтобы не утонула. Вот так шаг за шагом и отвоевывали болота.

— **Как вы считаете, что позволило вашей компании настоящей «выстрелить»?**

— Единый сплоченный коллектив. Конечно, во главе со мной, потому что каков поп, таков и приход. Каждый человек под себя подбирает команду. Мы же не только за деньги работали постоянно. В дефолтном 98-м году одиннадцать месяцев ни копейки не получали, при наличии трех крупных постоянных заказчиков. Тогда в компании работало где-то полторы тысячи человек, и ни один не ушел. Я им говорил: «У меня есть активы, давайте я все продам, с вами рассчитаюсь!» Нет, отвечают, мы верим, что все будет хорошо.

— **И как обстоят дела у компании сейчас?**

— Предприятие за 29 лет, конечно, сильно разрослось. «Стройпрогресс» сейчас — многопрофильный холдинг, насчитывающий семь тысяч сотрудников. Сегодня в группе уже 38 крупных компаний и семь направлений бизнеса. Мы представлены в самых разных отраслях народного хозяйства, не только в строительстве. Это и производство строительных материалов,

Альберт Джусоев, президент группы компаний «Стройпрогресс».

Родился в 1963 году. В 1981 году окончил школу с золотой медалью. В 1982 поступил в Московский инженерно-строительный институт по специальности «Промышленное и гражданское строительство». В 1996 году окончил Международный институт экономики и культуры и получил квалификацию магистр экономических наук. В 2008 году избран членом-корреспондентом Международной академии общественных наук. Кандидат экономических наук. Имеет правительственные, боевые, профессиональные и международные награды и знаки отличия. В 2011 года был выдвинут в качестве кандидата на выборах президента Южной Осетии.

и нефтедобыча, и логистические услуги, и банковский сектор, и сельское хозяйство, и сфера услуг. Компания работает в 11 регионах страны, в разных климатических зонах: от Среднерусской возвышенности до сибирской тайги, от скал Центрального Кавказа до арктических морей Северного Ледовитого океана. За время своего существования «Стройпрогресс» реализовал сотни сложных проектов. Среди наших заказчиков — «Газпром», «РЖД», Управление делами Президента России, Правительство Москвы, ФСБ, Минобороны, администрации республик и областей РФ. В течение 10 лет в рамках Федеральной целевой программы мы яв-



лялись генеральным подрядчиком на строительстве трех заводов по уничтожению химического оружия: в Курганской, Кировской областях и в Республике Удмуртия. При этом строили не только производственные мощности, но и жилье для работников, объекты социальной и инженерной инфраструктуры.

— **Наряду с основным видом деятельности у вас недавно появился не слишком профильный бизнес — международный туристический центр «Золотой Город» в Тульской области. Проект, конечно, выглядит уникальным. Но ведь он явно получился дорогим, а значит, о возврате инвестиций в ближайшей перспективе точно можно забыть...**

— В этом и беда нашей страны. Когда люди строят, они подходят к делу только с прагматичной точки зрения. Главное — быстро отбить свои деньги; на красоту наплевать. А люди куда едут? Туда, где красиво. И, конечно, любая красивая вещь стоит денег. Меня часто спрашивают: «Зачем ты такие деньги вбухиваешь туда? Или ты ненормальный, или тебе деньги девать некуда!» И это вместо того, чтобы просто сказать: «Хвала и честь тем ребятам, которые в своей стране создают архитектурные шедевры!» Я даже не о себе говорю. Я уже столько тумачков получал отовсюду («закопали, отмыли деньги» и т. п.). А ты — душу вкладываешь, днем и ночью не спишь. Все что-то придумываешь, как сделать лучше, чтобы всем понравилось.

«Когда люди строят, они часто подходят к делу с прагматичной точки зрения. Главное — быстро отбить свои деньги. На красоту многим наплевать. А куда люди едут? Туда, где красиво. И, конечно, любая красивая вещь стоит денег»

Вот, смотрите, только что мне принесли очередную смету на «Китайский квартал» в рамках «Золотого города»: оставшиеся золотые крыши стоят три миллиона долларов. А мне сейчас предлагают за три с половиной миллиона купить готовый отель в Италии на берегу моря. Что сделает нормальный человек? Конечно, купит отель на Адриатике. Что делает Джуссоев? В Кукуе (деревня рядом с тульским турцентром — Прим. ред.) за эти деньги крыши ставит для воссоздания атмосферы средневекового Китая!

— **Чем вызван такой интерес ко всему китайскому?**

— Уточню: в первую очередь меня интересует китайская архитектура как одна из самых экзотических и красивых. Квартал возводился по проекту китайского архитектора Чай Хайяня по всем канонам архитектуры Поднебесной. Строительство велось совместно с китайскими мастерами из традиционных для Китая материалов. А вот материалы я подбирал сам, вплоть до гвоздей. Все аутентичное привозил из Китая. Так что духом Китая эпохи Мин пронизан весь интерьер зданий, где каждый желающий может прикоснуться к истории того времени. Некоторые строения являются уникальными образцами архитектуры, как, например, корпус, выполненный в стиле традиционного китайского дворца с живописной резной трехуровневой башней. Сейчас квартал включает спортивный комплекс, SPA-комплекс с бассейном, здание лечебницы с чайным домиком, гостиницу, трехэтажный ресторан, огромную парковую зону с водоемами и китайские беседки, окаймленную амфитеатром площадку, храм со скульптурой Будды. Все объекты составляют единый архитектурный комплекс, выполненный в традиционном китайском стиле и украшенный скульптурами давно ушедшей эпохи из цельного мрамора. «Золотой Город» так и задумывался — как уникальный уголок Китая в России.

— **Какое развитие может быть у столь необычного проекта?**

— Вы знаете о том, что недавно был подписан меморандум о намерении открыть Центр шаолиньской культуры в Тульской области? После Америки и Германии в «Золотом Городе» будет третий центр. Но подобного нашей Академии Шаолиня еще нигде не создавалось. Я уже дважды посетил Шаолинь, а их руководитель — главный настоятель китайского Суншаньского монастыря Шаолинь преподобный Ши Юнсинь приезжал в «Золотой город».

В будущем (Джуссоев подходит к карте своего тульского проекта — Прим. ред.) мы разобьем здесь Императорский парк с уникальными объектами. А вот здесь, например, откроется фонтан с прогулочной площадкой в 120 метров. Но мы хотим не только развлекать, но и духовно обогащать своих гостей. Для этого будет создана огромная библиотека мировой литературы с философскими учениями Востока и Запада.

Одно из перспективных направлений — сугубо медицинское, чтобы люди могли не только отдыхать, но и восстанавливать свое здоровье. В «Золотом городе», кроме прочего, представлена китайская медицина. По новому плану ее дополнит индийская, не менее древняя и могучая. В частности, мы планируем построить крупнейший индийский SPA-салон, функционирующий по принципам древней аюрведы.



В итоговой концепции «Золотого города» заложено еще много чего интересного. Например, сейчас мы достраиваем картинг-центр. Для реализации принципа аграрного экотуризма запланировали создание контактного зоопарка с конюшнями и коровником... Здесь будет пруд — рыбалка. Теплицы у нас будут, свое хозяйство: бахчевые, картошка, капуста. Все должно быть свое! А вот это — зона экстремальных аттракционов. Только на днях подписал контракт с голландцами на самую крутую «американскую горку» восточной части Европы. Здесь будет — Царьград (в стране до сих пор нет ни одного нормального русского тематического парка), где мы думаем показывать исторические реконструкции из далекого прошлого: битву Пересвета и Челубея, сражение на Куликовом поле и так далее.

Здесь строится небольшой коттеджный поселок. Рядом — паркинг на пять тысяч машиномест; его закончим уже в следующем году. Открою вам еще один секрет (надеюсь, идею не украдут). Сейчас я монтирую хостел из морских контейнеров, в которых нам привезли стройматериалы из Китая. Пятиэтажные корпуса будут тянуться вдоль трассы М4 «Дон». Из них мы планируем сложить наше название «Золотой город». Что-то подобное, изготовленное из металлоконструкций, есть, например, в Чехии или в том же Китае. Но так, чтобы в виде букв — такое будет впервые. К слову, это придумал мой сын. Ему четырнадцать. Он там сейчас сваркой занимается — пусть знает, как добывается хлеб.

— Весьма масштабно, но один вопрос покоя не дает: почему все это происходит именно в Тульской области?

— Как раз здесь все очень прагматично. В 1993 году я купил в Туле завод стройтехники. И, соответственно, вместе с ним мне продали базу отдыха в Венёвском районе. Что такое «база»? Пустая территория с двумя сараями. На время я про нее даже забыл. А потом, когда у меня появилась идея построить какой-нибудь небольшой оздоровительный центр, куда могли бы выезжать мои многочисленные сотрудники (полечиться, отдохнуть на природе и вернуться к работе с новыми силами), тут-то мне и напомнили, что у нас простаивает своя земля. Съездили, посмотрели. И вы знаете, мне очень понравилось это место! Так все и началось. Потом, когда я выкупил соседние поля, в голове все сложилось окончательно. Стало ясно, что на образовавшихся полутора тысячах гектарах нужно строить что-то более серьезное. Да, конечно, за сегодня-завтра эту историю я не закончу. Но думаю, что все самые главные объекты построим уже к 2020 году. Основной инвестконтракт с Правительством Тульской области мы подписали на прошлогоднем Петербургском экономическом форуме.

Возвращаясь к вопросу об окупаемости: естественно, мы работаем и над экономикой. Уверен, проект будет прибыльным, но со временем — когда он станет массовым, а посещать его

будут ежедневно десятки тысяч человек. Однако за сколько лет он окупится, я точно не знаю. Может быть, десять, двадцать, сто или двести лет... Я не спешу.

— А открытие постоянно действующей фестивальной площадки «Среднерусская возвышенность» в «Золотом городе» — это же чистой воды меценатство. Спонсируя и продюсируя его, вряд ли на нем заработаете...

— Да, пока это меценатство, но и здесь со временем появятся деньги. Такие фестивали, поверьте, могут быть прибыльными. В этом году впервые в России мы провели двухмесячный фестиваль. В следующем он будет действовать пять месяцев. И вот когда это мероприятие станет постоянным и массовым, тогда начнем и билеты продавать. И приглашать бесплатно по-прежнему будем — тех, кто не сможет позволить себе заплатить. Вместе с тульскими властями в этом году, к примеру, мы организовали приезд на фестиваль малоимущих и инвалидов. Выделяли для них специальные, лучшие места, обеспечивали транспортом.

При этом уже сейчас на каждое выступление приезжает не менее трех тысяч человек. Кто бы мог подумать еще совсем недавно, что у нас в Кукуе будут петь Томас Андерс, «Арабески», «Хардвей», Рикардо Фолья, «Бони М», «Баккара» и другие мировые звезды?

— Считается, что сейчас не самое лучшее время для запуска новых проектов, но, может быть, у вас есть еще что-нибудь экспериментальное на примете?

— Да вы что! Я с 38 компаниями-то с ума схожу. С ними бы справиться! Вот пока мы с вами беседуем, у меня уже 75 пропущенных рабочих звонков. Надо браться за то, что сможешь потянуть. Как говорил Козьма Прутков, необъятное не объять.

— А были ли профессиональные неудачи в вашей жизни?

— Были, когда я влез в политику. Теперь руководствуюсь одним мудрым китайский постулатом и всем советую к нему прислушаться: «Не занимайся государственными делами, если не занимаешь государственной должности».

— Три главных урока, которые вы получили в своей жизни?

— Сколько бы на тебя грязи ни вылили, сколько бы у тебя врагов ни было, сколько бы ты ни спотыкался, нужно всегда оставаться порядочным человеком и верить в людей. Порядочность, доброта и созидание — вот три главные вещи в жизни.

— Вы можете назвать себя жестким руководителем?

— В каком плане? Жесткость бывает разной. Бывает справедливая жесткость, а бывает тупой принцип. Если необходимо, могу поставить под сомнение и собственные взгляды. Выслушиваю всех, а вместе мы вырабатываем общую позицию. Только пусть потом кто-нибудь попробует этого не выполнить!

Беседовал Андрей Москаленко



ПЕРЕМЕНА БЛЮД

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

В последние годы покупательская способность россиян резко упала. Как следствие, более половины населения стало относить поход в ресторан или другое заведение к категории роскоши. Результаты не заставили себя долго ждать — рынок общепита столкнулся с оттоком клиентов. Чтобы оставаться на плаву, компании решают сложнейшую задачу: чем привлечь новых клиентов и при этом не потерять в рентабельности.

Во время экономического кризиса 2014–2016 годов сфера услуг пострадала особенно сильно. Падение реальных доходов населения заставило россиян вспомнить о стратегии жесткой экономии. Общепит здесь не стал исключением. По опросу компании Initiative в 2016 году, питание вне дома оказалось неподозрительной роскошью для 51% наших соотечественников. Заведения общепита столкнулись с существенным оттоком гостей. Усугубило ситуацию ослабление рубля. Себестоимость блюд резко выросла. Однако рост цен мог спровоцировать отток «последних» клиентов, поэтому рестораны принялись работать в ущерб своей марже.

Ситуацию, которая сложилась в разгар кризиса, основатель группы компаний Р4Р и совладелец региональной ресторанной сети Plov project Евгений Непомилуев называет «долларовой ловушкой». От кризиса пострадали и московские рестораны. Что касается регионов, то даже топовые заведения на тот момент, по оценке Непомилуева, теряли до 40% выручки в день. Оставаться на плаву позволял стандартный набор антикризисных решений, который традиционно заключается в оптимизации штата и уменьшении количества сложных и дорогих блюд; в нынешний кризис к нему добавилась переориентация на российских поставщиков, которые не только помогли ресторанам сбалансировать цены, но и внесли свою лепту в изменение меню. К примеру, многие рестораны лишь благодаря кризису начали обращать внимание на рыбу российского происхождения.

РАЦИОНАЛЬНОЕ ПИТАНИЕ

Свет в конце туннеля показался вместе со стабилизацией курса. Когда доллар закрепился на отметке в 60 рублей, российский общепит вздохнул с облегчением. Количество гостей не вернулось к докризисным показателям, однако (прежде всего в крупных городах) устремилось вверх. Как отмечали эксперты, этот феномен объясняется не столько ростом доходов, сколько желанием людей вернуться к привычному образу жизни.

«Сегодня гость может оставить меньше чаевых, но критического отказа от похода в бар или ресторан мы не замечаем, — говорит Андрей Калагин, совладелец московских баров Lumberjack, Rumor и Tin Woodman. — В крупных российских городах люди привыкли к походам в ресторан и не готовы совсем отказаться от этого даже в условиях падения доходов».

Косвенным образом эту тенденцию подогревают в торговых центрах, которые в последнее время пересмотрели свою политику, сделав ставку на «развлечения». «Если раньше в ТЦ доля развлечений, общепита и детских арендаторов в среднем суммарно составляла 9–10%, то в новых проектах она доходит до 30%», — приводит цифры Александра Чиркаева, руководитель направления аренды торговых помещений по Москве и Московскому региону в компании CBRE. Логика проста: чем дольше посетитель задержится в торговом центре, тем выше вероятность, что он что-то приобретет.

Рынок общепита восстанавливается, но делает это медленно. Быстрее всего процесс «регенерации» заметен в экономсегменте. Именно по этой причине новые заведения заведомо выбирают



НА 2,4%

вырос рынок общепита в июне 2017 года
(впервые с начала года).

Источник: Росстат, 2017

форматы с демократичными ценами, ориентируясь на средний класс и «ниже». Похожей стратегии придерживаются и старожилы рынка, разбавляя традиционный ассортимент блюдами, доступными по цене. По мнению Непомилуева, тренд на недорогие рестораны сохранится надолго.

Что же касается наиболее устойчивого к любым кризисным потрясениям сегмента самообслуживания — здесь происходят настоящие ценовые войны. На фоне стратегии компаний с большими оборотами вроде «Макдоналдс» или KFC, которые стараются максимально снизить цены и увести клиентов у конкурентов, страсти разгораются нешуточные. «Еще несколько лет назад покупателям на фудкортах были доступны многие концепции: «Крошка Картошка», «Воккер», «Теремок» и другие. Сегодня спрос смещается в сторону трех американских брендов фастфуда, которые наращивают обороты огромными темпами, в то время как все остальные таких возможностей лишены, — констатирует Михаил Гончаров, основатель и управляющий федеральной сети «Теремок». — Почему это происходит? В первую очередь потому, что американские сети могут позволить себе демпинг. Например, если смотреть на индекс Биг-Мака, можно увидеть, что Россия — шестая снизу. Дешевле Биг-Мак продается только, например, в таких странах, как Украина и Египет». Неравные шансы у «американцев» и отечественных игроков даже на уровне арендных ставок. «Макдоналдс» платит 5–6% оборота, при том что мы за аналогичную площадь в таком же ТЦ вынуждены отдавать до 20–25%, хотя входим в пятерку крупнейших сетей обществен-

ного питания, согласно данным Euromonitor International», — сокрушается Гончаров.

Между тем, по мнению экспертов, тенденция к медленному восстановлению рынка сохранится и впредь. Подтверждением позитивного сценария служит летнее «оживление»: по данным Росстата, в июне 2017-ого (впервые с начала года) сегмент вырос на 2,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Потому сейчас главное — переждать, а именно сохранить оборот на оптимальном уровне и попытаться привлечь новых клиентов.

ТРИ В ОДНОМ

Необходимость расширения аудитории порождает на рынке общепита множество новых трендов. По словам Алексея Загумёнова, управляющего группой компаний «Авира» (российский завод-изготовитель детского игрового оборудования), времена моноуслуг давно прошли. Сегодня популярность набирает мультифункциональность. Чем больше функций, тем больше возможностей для расширения своей целевой аудитории. «Для кафе и ресторанов уже мало предлагать только еду, — объясняет суть тренда Загумёнов. — Например, в Перми ресторан грузинской кухни под своей крышей открыл винный магазин. В Волгограде блинная превратилась в экспериментальную кухню, где клиентов угощают старинными или, наоборот, эклектичными блюдами, каждое из которых потом можно заказывать на дом или в офис».

Массовую популярность приобретает услуга доставки еды домой или в офис. Различные заведения (от фастфуда до ресторанов) предлагают клиентам заказать любимые блюда через Интернет. Чаще всего для этих целей компании превращают свои сайты в целые интернет-магазины, где пользователь может оформить заказ и даже выбрать способ оплаты — наличными или картой.

Получают распространение и ресторанные коллаборации. Заведения разных направлений или форматов могут отлично дополнять друг друга: «Хорошо сочетаются пивной проект и бургеры, кофе и кондитерская, кофе и азиатский стритфуд», — приводит пример Андрей Калагин (Lumberjack, Rumor и Tin Woodman).

ТАКОЙ РАЗНЫЙ

Игроки общепита расширяют аудиторию своих заведений за счет привлечения новых клиентов, среди которых все больший «вес» набирают дети. «В 2017 году очень четко проявилась тенденция времяпрепровождения всей семьей. Это касается отдыха, путешествий, посещения выставок и мероприятий, и, конечно, похода в ресторан», — говорит Жанна Казанская, основательница московского заведения «Интересный Ресторан». Разворот в сторону небездетных клиентов потребовал ряд новых мер: в тех заведениях, которые раньше не обращали на это внимания, начали появляться детские стульчики, игровые комнаты, вклады с детским меню, а также развлекательные программы для маленьких гостей с привлечением аниматоров. Например, в 2017 году каждое заведение компании «Алендвик» (владелец брендов «Шоколадница», «Баскин Роббинс», Tochtitos, «Суши Сан» и других) было оборудовано детской игровой комнатой.

Это объясняется тем, что во время экономических потрясений традиционно меньше всего проседают сегменты, связанные с товарами или услугами для детей. «Люди не экономят на

детском досуге и детских праздниках даже в кризис, — говорит Казанская. — Я открывала ресторан в сложное время — в конце 2016 года. Тогда, изучив рынок, мы заметили, что ниша ресторанов семейного формата не заполнена. Конечно, на московском рынке в данном сегменте уже работало несколько игроков, но места для нового проекта, несомненно, хватало. Сейчас я могу с уверенностью сказать, что не прогадала: мы нашли своего гостя. Кроме того, спустя некоторое время нам стали поступать запросы на открытие «Интересного Ресторана» по франшизе, и мы поняли, что формат действительно интересен и востребован».

Возросшую популярность семейного формата отмечает и Евгений Непомилуев (P4P и Plov project). По всей России большие и роскошные рестораны для тусовщиков стали заменяться на «семейные» лофт-проекты с более демократичными ценами при сохранении качества блюд. Особенно ярко эту тенденцию можно отследить в регионах, считает эксперт, где ночные клубы закрываются или меняют формат на караоке-бары, а в топ выходят небольшие ресторанчики с детскими игровыми зонами.

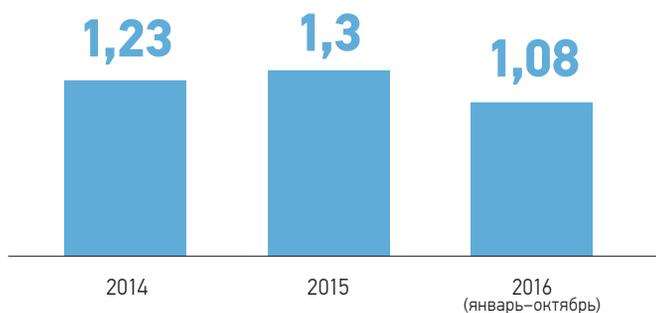
Еще одна тенденция (которая проявляется, по крайней мере, на московском рынке) — адаптация заведений к приему иностранцев: свою роль здесь сыграло приближение Чемпионата мира по футболу 2018 года. «Бары и рестораны активно запускают англоязычные меню и версию сайта, дублируют посты в социальных сетях на двух языках, нанимают англоговорящий персонал», — перечисляет распространенные приемы Андрей Калагин. В одном из своих заведений Калагин пошел на необычный шаг: нанял для барменов репетитора по английскому языку. Занятия проводятся раз в неделю. С помощью профессионального преподавателя Калагин надеется повысить уровень владения языком своего персонала, для того чтобы сотрудники бара могли без труда сориентировать англоязычного гостя в выборе напитков.

МОДА НАВСЕГДА

Кризис — далеко не единственный внешний фактор, оказывавший влияние на эту отрасль. Игроки рынка внимательно наблюдают за модными веяниями и стараются подхватывать новые тренды. Одной из тенденций, уже закрепившихся на рынке, является ориентация на здоровый образ жизни. «Люди следят за тем, что они едят, интересуются качеством и составом

Хроника потерь

Оборот рынка общепита в России, млрд руб



Источники: DISCOVERY Research Group, 2016

ингредиентов», — говорит Жанна Казанская. В ее заведении есть отдельное меню здорового питания, блюда которого приготовлены без сахара, химических добавок, усилителей вкуса, красителей и консервантов, а также без рафинированных продуктов вроде растительного масла и обжаривания.

Помимо этого многие российские рестораторы делают ставку на винную карту. «Если смотреть на рынок в целом, то в 2017 году открылось очень много ресторанов, которые сделали акцент на вине. Российские рестораторы активно популяризируют винную культуру, составляют интересные винные карты, проводят различные дегустации и специальные винные ужины», — описывает еще один тренд Казанская.

Не проходит мода на экзотическую кухню, меняются лишь страны: «Через некоторое время мы будем наблюдать бум вьетнамской кухни, сравнимый по масштабам с популярностью японских роллов и суши в России», — прогнозирует Евгений Непомилуев (P4P и Plov project).

Одним из важных ресурсов привлечения клиентов является раскрученность его владельца. Например, заведение Black Star Burger (проект певца Тимати) не почувствовало оттока клиентов. Впрочем, у подобной модели есть свои минусы — она с трудом масштабируется. «Успех Black Star Burger легко объясняется ограниченностью предложения и огромным медиаресурсом, — говорит Михаил Гончаров («Теремок»). — Но если у каждого метро откроется Black Star Burger, он резко перестанет быть интересным».

ЕДА В ДОЛГ

Среди неожиданных трендов последнего времени стала покупка... в рассрочку. Карты рассрочки позволяют ее обладателю приобрести товар или услугу в долг. Стоимость приобретенного блюда в этом случае разбивается на несколько платежей, которые следует вносить, как правило, в ежемесячном режиме. Важный нюанс: проценты за пользование рассрочкой платит не обладатель карты, а компания-партнер, в которой приобретается товар. Разумеется, франчайзи не выгодно работать с рассрочкой, однако в попытке привлечь как можно больше посетителей заведения идут и на этот шаг.

«Общепит занимает около четверти транзакций по картам «Совесть» и является номером два среди самых популярных категорий, — рассказывает Мария Заикина, директор по коммуникациям карты рассрочки «Совесть». — Востребованы в равной степени и «быстрые» точки питания («Бургер Кинг» или «Теремок»), и рестораны (сеть «Чайхона», пабы и другие). Понятно, что в фастфуде количество транзакций больше: там выше поток посетителей».

Товары, проданные в рассрочку, принесут заведению меньше прибыли, однако «недостачу» можно покрыть за счет масштаба. «После того как в Москве и области появилась возможность покупать в рассрочку еду в сети «Бургер Кинг», обладатели карт «Совесть» приобрели более 40 тыс. бургеров в «долг», — приводит статистику Мария Заикина.

Гибкость и способность быстро подстроиться под требования своей аудитории — это качества, благодаря которым сегодня можно выжить на рынке общепита.

И компании делают все, чтобы стать как можно ближе к своему клиенту. Ради этого они готовы на многое: диверсифицировать меню под разные вкусы, «заигрывать» с детьми, находить общий язык с иностранцами, развозить еду по домам и даже не брать с людей деньги.



СТАРТАПЫ ПЕРВОЙ СВЕЖЕСТИ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

В последние годы у традиционного ритейла и общепита появились конкуренты — сервисы по доставке готовой еды и наборов для приготовления блюд. Основатели таких проектов уверены: россияне до сих пор недооценивают стоимость своего времени и плохо понимают, сколько денег на самом деле они тратят на еду.

Стартапы нового поколения пока всего лишь подбирают «крошки» со стола традиционных игроков. Однако их основатели свято верят в то, что это только начало. «Это настолько мощный тренд, что на рост рынка доставки еды по онлайн-заказам не влияет даже состояние экономики», — сообщает Михаил Перегудов, основатель сервиса по доставке ингредиентов для приготовления пищи «Партия еды». — Через пять лет большинство потребителей будет покупать продукты в Интернете. Те, кому сейчас 25 лет, уже не ходят в «Ашаны». В течение года-двух все крупные ритейлеры откроют службу доставки продуктов, прогнозирует Перегудов. Сегодня доля продуктов, продающихся в онлайн, в мире очень невелика — не более 1% рынка, так что потенциал у фудстартапов огромный.

Рынок доставки условно можно поделить на доставку продуктов (самый заметный игрок — интернет-гипермаркет «Утконос»), еды из ресторанов, а также сервисы готовых блюд и ингредиентов с рецептами — для тех, кто не умеет готовить, но хочет регулярно и вкусно завтракать, обедать и ужинать дома. Многие проекты ограничиваются доставкой ужинов, зато по оригинальным рецептам, ничем не уступающим ресторанам средней руки.

ПОЧТИ ДЛЯ «КОСМОНАВТОВ»

В сегменте доставки готовой еды в последние годы набирает популярность тренд здорового и правильного питания, которое легло в основу бизнеса сразу нескольких игроков. По оценкам основателя сервиса Easy Meal Вадима Малкина, такие сервисы занимают 10–15% рынка доставки еды (с учетом ресторанов). Они предлагают сбалансированный рацион питания для разных

целей: для похудения или набора веса (для спортсменов), очищения организма от шлаков, а также разрабатывают специальные меню для людей, страдающих различными заболеваниями.

Компании подходят к своему делу с большой скрупулезностью. Например, кроме белков, жиров, углеводов и банальных калорий они подчитывают количество микроэлементов и витаминов. В своем стремлении к совершенству они готовы отслеживать даже количество капель масла, которое должно попасть в салат. Последние пять лет, по оценкам Малкина, этот рынок ежегодно рос на 5–7%, хотя и делал это с перепадами. После введения санкций в 2014–2015 годах рост обнулится, однако начал восстанавливаться уже в 2016-м.

Первопроходцы этого сегмента — Just for You (появился 11 лет назад), Grow Food, Grindin, Easy Meal и пр. Сейчас таких сервисов уже несколько десятков, все — разного уровня и ценового сегмента. Крупнейшие — Grow Food, Performance Food и MF Kitchen.

«Пионер» рынка Just for You работает в классе люкс, здесь стоимость рациона — от 5 тысяч рублей в день. В создании этого сервиса сбалансированного питания участвовал ресторатор Аркадий Новиков. «Наша основная компетенция — рекомендации, составление индивидуального плана питания в сопровождении диетологов. Мы ориентируемся не на цифры из Интернета, а на мнение специалистов», — подчеркивает Елена Гладкая, операционный директор фабрики Just for You. — Доставка еды — всего лишь 30% нашего бизнеса. Мы входим во все тонкости питания, у нас даже есть психолог-диетолог, который «сопровождает» клиента в момент снижения веса». Впрочем, этот сервис работает не только для полных, но и для всех, у кого нет времени на то, чтобы подбирать себе правильный рацион.

В своей «звездной» нише Just for You держится особняком (таких сервисов на рынке раз-два и обчелся), а вот в среднем, и тем более низком сегменте конкуренция высокая. Отчасти благодаря невысокому порогу входа, когда любой частник может сделать сайт за 300 долларов и организовать семейный подряд: жена — повар и диетолог, а муж — логист, курьер и бухгалтер, — и делать 10–15 доставок в день. Другое дело, что такие сервисы обычно долго не живут.

Работать в среднем сегменте сегодня не просто даже старожилам. «С 2010-го по 2014 год мы быстро росли, но потом люди стали экономить на еде», — говорит Вадим Малкин. В Easy Meal пытались даже выйти с бюджетными линейками, но это не принесло результатов. В итоге решили снизить цены примерно до 1 200 рублей в сутки на длительные программы, а на короткие, когда человек подписывается на неделю-две, — оставить на прежнем уровне. «Маржа по долгим программам получается «никакая», но зато такая тактика дает нам возможности для набора «веса» и будущего роста», — поясняет Малкин.

СПОРТИВНЫЙ ИНТЕРЕС

Ярослав Качанов с друзьями Сергеем Королевым и Никитой Кастовым открыли свой сервис Just Food (в среднем ценовом сегменте) два года назад. Их история — живая иллюстрация того, как легко начать бизнес в этой сфере почти без инвестиций. Приятели активно занимались спортом. Они добились хорошей формы, однако прогресса в снижении веса не наблюдалось: значит, нужно было что-то менять в питании. Начали колдовать на кухне, собирать еду по контейнерам и носить ее на работу. Чтобы избавиться от этой рутины, они решили объединиться с друзьями, нанять повара и совместно оплачивать его услуги. После долгих поисков нашли подходящего человека, который

Для тех, кто не готов питаться готовой едой из пластиковых контейнеров, подходящий формат - доставка ингредиентов. Подобные сервисы начали появляться пять лет назад, а сейчас уже стали модным московским трендом. Подписка на эту услугу избавляет людей от походов по магазинам и рисков купить там лишнее

согласился готовить за 40 тысяч рублей в месяц. Однако объемы готовки росли вместе с количеством знакомых, желающих «столоваться» вместе с зачинателями, поэтому пришлось организовывать профессиональную кухню.

Обнаружив, что на этом можно и зарабатывать, ребята сделали простенький сайт и договорились с блогерами, которые прорекламовали проект в «Инстаграм». Уже через пару месяцев стартаперы начали получать первую прибыль. Сначала хотели работать на «качков» и прочих спортсменов, проводящих



время в спортзале в режиме 24 на 7, но затем поняли, что их аудитория — обычные люди, у которых мало свободного времени из-за работы и занятий спортом. Чтобы выделиться среди конкурентов, Just Food добавили в свои рационы свежие овощи и фрукты (многие сервисы на овощных салатах существенно экономят, предлагая пользователям докупать их самостоятельно), сделали скоростную доставку в течение часа по Москве и стали выдавать заказы рекордно рано — с шести утра.

В течение двух лет у проекта прирастала клиентская база, говорит Качанов, ежемесячный оборот превысил 2,2 млн рублей. И если раньше основатели сервиса пытались совмещать бизнес с наемной работой, то сейчас с этим покончено. Виды на будущее у предпринимателей оптимистичные, хотя Качанов и не отрицает, что такой формат, как Just Food, еще в новинку для потребителей, и продвигать его нелегко: «Полтора года назад было еще хуже, люди разве что случайно могли наткнуться на такие предложения. Сейчас реклама потихоньку начинает работать».

Однако самые крупные проекты в этом сегменте подвизаются, конечно, в низком ценовом сегменте, предлагая дневные рационы и «простую еду» от 800 рублей и даже ниже: по идее, здесь должны сработать большие обороты, которые позволяют конкурировать с «неприготовленной» едой.

«Выгодное предложение должно быть в первую очередь в низком ценовом сегменте, — утверждает Павел Паскарь, сооснователь сервиса «лукоостера» Grow Food. — Для России это очень важно. Люди до сих пор плохо оценивают стоимость своего времени, им кажется, что купить продукты в магазине и приготовить самому гораздо дешевле. Переплачивать никто не хочет».

Grow Food был создан в ноябре 2015 года. Его сооснователи Павел Паскарь и Даниэль Гальпер, как и многие другие стартаперы, изначально мечтали избавиться от мыслей о еде и получать готовые рационы — освободив время для спорта. Начинали со стартовым капиталом в 130 тысяч рублей и на 40-метровой кухне, где работало пять человек. Покупателями были друзья, а первый десяток клиентов со стороны удалось получить благодаря тому, что чемпион Санкт-Петербурга по бодибилдингу прорекламовал их проект в своем блоге в «Инстаграм». Так они нащупали самый удачный для себя инструмент продвижения — стали создавать команду «амбассадоров» Grow Food: спортсменов, которые продвигали проект по бартеру.



В январе 2016 года предприниматели получили первые «ангельские» инвестиции от Александра Бородача, потом было два раунда инвестиций от фонда AddVenture (сначала 30 млн рублей, следом — 5 млн долларов). Сегодня у Grow Food два производства по 2 000 кв. метров каждое (в Москве и Питере) и 6 000 постоянных подписчиков. Основная группа клиентов — люди, активно занимающиеся спортом и желающие достичь определенных результатов, но компаньоны рассчитывают и на рост «офисного» сегмента. Для офисных сотрудников этим летом в Grow Food добавили две новые линейки.

На похожую бизнес-модель ориентируются и многие новые игроки, правда, инвестиции на таком же уровне сегодня привлечь сложно. Так что, скорее всего, мелкие компании будут уходить с рынка или искать спасения в более узких нишах: начиная от вегетарианского питания и заканчивая диетическими линейками. «Думаю, в ближайшие 5–10 лет мы увидим весь спектр сервисов для любой целевой аудитории», — предполагает Даниэль Гальпер.

КАЛОРИЙНАЯ ФАНТАЗИЯ

Для тех, кто не готов питаться едой в пластиковых (пусть даже экологических) контейнерах, подходящим форматом является доставка ингредиентов для приготовления блюд. Подобные сервисы начали появляться пять лет назад, а сейчас уже стали модным московским трендом, избавляющим людей не только от походов по магазинам, но также необходимости изобретать новые блюда. «Подписчики таких сервисов покупают скорее идею блюда и концепции ужинов, чем продукты», — считает Вадим Малкин из Easy Meal. — Именно здесь образуется добавленная стоимость подобных проектов. У нас с ними разная аудитория. Мы больше про науку, диетологию, про то, как сделать рационы сбалансированными. Что касается их потенциала, у меня ощущение, что этот рынок сейчас немножко перегрет. Мне не известно ни об одном стартапе, который вышел бы в режим устойчивойкупаемости. Все быстрорастущие компании работают в режиме «Убера» и находятся в плановых убытках».

Ведущие игроки в этом сегменте — «Шефмаркет», «Элементар», «Партия еды», «Дома вкуснее», «Ужин дома». В «Шефмаркет», основанный в 2012 году бывшим консультантом McKinsey Сергеем Ашиным, было инвестировано уже более 6 млн долларов. «Сейчас они пытаются выйти на такой объем, который позволил бы покрывать производственные и, самое главное, маркетинговые расходы», — комментирует Малкин.

Взрыв, правда, очень негромкий, на рынке подобных сервисов случился еще во второй половине 2014 года, объясняет Михаил Перегудов, основатель «Партии еды». Тогда открылись десятки проектов, многим казалось, что бизнес несложный и незатратный. «И правда, в 2014–2015 годах запуститься можно было без больших инвестиций», — отмечает Перегудов. — Но сейчас таким стартапам, отчасти сделанным на коленке, будет очень трудно конкурировать с лидерами сегмента, привлекающими средства на развитие и технологии». Сама «Партия еды» уже прошла два раунда инвестиций (последний в 2016 году).

Сегодня в этой нише более двадцати проектов с разным градусом активности. «Партия еды» за последний год по обороту выросла в 3–4 раза, сообщает Перегудов: «Считается, что только к 2020 году в Москве наступит бум доставки продуктов. Пока же многие опасаются, что им привезут некачественную еду — гнилые помидоры и т. п.». Сегмент доставки ингредиентов будет увеличиваться и дальше, считает Сергей Ашин, основатель «Фудмаркета», — с 1 млрд рублей в 2016-м до 2 млрд в 2018-м. «Рынок доставки ингредиентов растет вместе с рынком доставки продуктов питания в целом, но в нашей модели больше добавленной стоимости для клиента», — думает Сергей Ашин. — Поэтому мы рассчитываем развиваться быстрее. А уж насколько — время покажет».

Небольшим проектам в этой нише выжить сложно. По мнению Вадима Малкина, потребители психологически больше готовы к наценке за готовую еду, чем за ингредиенты (цены на которые вполне могут «перебить» цены в магазинах). Поэтому маржинальность таких сервисов очень низкая, считает он. Да, компании могут экономить, закупая продукты оптом, но такая экономия начинает работать только в случае очень больших объемов. При этом развитие бизнеса требует роста расходов на маркетинговую активность, которые составляют до 30% в этом бизнесе (еще по 30% — на сырье и производство).

Этот своеобразный онлайн-ритейл имеет весомую офлайн-овую составляющую и весьма капиталоемок. Он требует серьезной отстройки производственных цепочек и логистики. Здесь меньше готовых решений, чем в сегменте доставки готовой еды, поэтому вряд ли получится отдать производство ингредиентов и составление продуктовых наборов на аутсорсинг (как это сделали, например, в Just Food). Компании этого сегмента разрабатывают уникальные производственные процессы, под которые на рынке сложно найти готовые мощности. В результате цены подобных сервисов могут показаться высокими, даже если речь идет о крупных игроках с большими оборотами.

Для регионов доставка ингредиентов с рецептами и вовсе в новинку: даже в столице о ней знают не все. Пока подобные сервисы работают прежде всего в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Казани. Михаил Перегудов считает, что такая модель бизнеса, по понятным причинам, сработает лишь в городах-миллионниках. До тех пор пока рынки Москвы и Петербурга остаются относительно свободными, «Партия еды» туда не торопится. А вот Сергей Ашин из «Шефмаркета» уже подумывает над тем, чтобы развиваться в сторону регионов с помощью франчайзинга. «Самому стартовать где-нибудь в Тамбове нереально (точнее, будет нереально выжить), — прикидывает он. — Слишком много затрат: на рецептуру, производство, закупки, маркетинг и т. п. Франшиза «заберет» на себя большую часть сложных организационных вопросов, и тогда можно рассчитывать на успех».

Идея таких сервисов, безусловно, хороша, чего не скажешь об их монетизации. На Западе сервисы доставки ингредиентов уже являются крупными инвестиционными проектами: американская Blue Apron вышла на биржу, такая же судьба сложилась у немецкого сервиса HelloFresh, оцененного в 2,6 млрд евро (впрочем, этот сервис убыточен до сих пор). Компанию Plated за 200 млн долларов приобрела крупная сеть гипермаркетов. Так что, наращивая свою капитализацию, российские стартапы как минимум повышают свои шансы при удобном случае продать свой бизнес иностранному или крупному отечественному игроку.



НАИМЕНЬШЕЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

КАК СТАТЬ НЕЗАМЕНИМЫМ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ

Хотите в наступающем году поднять продажи, не увеличивая расходы на рекламу? Один из самых надёжных способов — облегчить для клиента процесс покупки.

Немалая часть покупателей, готовых отдать вам деньги, обычно сталкивается с препятствиями на пути к кассе и «сходит с дистанции». Но можно сократить эти потери — и поднять свою прибыль.

ПОЧИНИТЕ ДЫРЯВОЕ ВЕДРО

Многие бизнесы теряют покупателей, просто упуская их — как будто носят воду в дырявом ведре. Теряют свои продажи они просто потому, что не предложили, не взяли номер

телефона, не перезвонили, затянули с ответом — и клиент, уже готовый заплатить, делает покупку в другом месте.

Несколько лет назад, в самый разгар кризиса, я направил в десяток турагентств запрос на круиз с бюджетом до полумиллиона рублей. В тот же день мне ответило одно агентство, через два дня еще одно, остальные просто не отреагировали.

Что вы можете сделать прямо сейчас, чтобы продавать больше? Во-первых, не оставляйте потенциальных клиентов без внимания: убедитесь, что ваши сотрудники подходят к посетителям, отвечают на письма и звонки. Используйте «тайных покупателей» хотя бы

раз в месяц, чтобы убедиться, что всё это и правда делается. Подумайте о внедрении CRM-системы.

Во-вторых, если клиент не принимает решение сразу, возьмите его контактные данные и спустя короткое время напомните о себе. Один из моих учеников, торгующий дверями, поднял продажи на 18% за счет того, что каждому посетителю, который не сделал заказ, тем же вечером перезванивал «старший менеджер» и предлагал небольшую скидку.

В-третьих, продавая клиенту что-либо, тут же предлагайте сопутствующие товары и услуги. Люди часто не покупают «сопутку» лишь потому, что им это не предложили. Банальная фраза «Какой десерт подать вам к кофе?» поднимает оборот кафе на 20–30%.

ДЕЙСТВУЙТЕ БЫСТРО

Люди не любят ждать. Если где-то их не могут обслужить быстро — они уходят туда, где не придется ждать.

Поэтому, во-первых, отладьте бизнес-процессы, чтобы сделать максимально быстрым обслуживание клиента на месте — будь то офис, кафе или автосервис.

Во-вторых, быстро реагируйте на обращения клиентов — введите стандарт скорости ответа на звонок или письмо, подготовку договора и т. п. Рассматривайте срыв сроков как серьезное нарушение трудовой дисциплины. Продажи курсов в учебном центре у моего ученика выросли на 23%, когда его менеджеры стали отвечать на запросы в течение 15 минут, а не «когда будет время».

В-третьих, используйте разного рода шаблоны документов, писем, договоров, счетов и т. п., которые позволяют быстро подготовить все необходимые бумаги.



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

В-четвертых, используйте программы и сервисы автоматизации: многие вещи, которые у человека занимают несколько минут, а то и часов, компьютер делает за доли секунды.

МЕНЬШЕ ШАГОВ, БОЛЬШЕ ПРОДАЖ

С помощью каких приемов можно упростить процедуру покупки? Прежде всего нужно избавить покупателя от совершения лишних действий.

В интернет-магазинах при оформлении покупки клиенту обычно приходится заполнять форму, насчитывающую десяток-другой полей, причем часть из них представляет собой длинные последовательности цифр: номер кредитки, номер телефона, пароль и т. д. Если сократить количество полей для заполнения, оставив только абсолютно необходимые, а также использовать информацию, сохраненную при предыдущей покупке, — процент оформленных до конца и оплаченных заказов резко вырастает.

Amazon.com довел эту идею до логического завершения: много лет назад он изобрел «заказ в один клик», автоматически подставляя уже сохраненные в базе данные кредитной карты клиента, а также его имя, домашний адрес и предпочтительный способ доставки.

Некоторые товары клиенту удобнее покупать «с голоса», не набирая ничего на компьютере, а лишь сделав телефонный звонок. Прежде всего это касается вещей, которые заказывают импульсивно и хотят получить сразу: пицца, суши, лекарства и т. п. Если человек в этот момент находится за рулем, у него нет возможности вводить свой адрес, телефон и т. п. на виртуальной клавиатуре смартфона — зато удобно продиктовать всё голосом.

Компании IBM удалось в свое время существенно поднять продажи одного из дорогостоящих серверных приложений — за счет того, что клиенту можно было не заказывать его отдельно, достаточно было поставить «галочку» в форме заказа при покупке самого сервера.

А в Сбербанке похожим образом сократили довольно длинную и сложную процедуру гашения сберегательных книжек до одной-единственной короткой операции — их пробивают дыроколом, после чего сберкнижка считается недействительной.

БУДЬТЕ ПОНЯТНЫМИ

Порой путь к покупке преграждает серьезное препятствие: если клиент не может понять, какой из десятков продуктов на полке ему нужен, в каком объеме его лучше всего купить и так далее. Думаю, каждый из нас сталкивался с этим если не в магазине запчастей, то по крайней мере в аптеке или в компьютерном магазине.

Вот как описывает эту проблему автор одного из постов в Интернете (действие происходит в автомагазине, где нужно купить антифриз):

- У вас «Манол» есть?
- Есть, а что надо? (продавец, молодой парень).
- «Манол».
- Вон целая полка, что надо-то?
- «Манол».
- Ну «Манол», что надо-то?
- «Манол».

«Поворачиваюсь и ухожу из этого магазина, — пишет автор. — Про себя думаю: «Придурок, что здесь непонятного?» Больше в тот магазин не хожу. Позже мне объяснили, что «Манол» — это фирма, а не товар».

Первым делом убедитесь, что у вас есть технология работы с «непонятливым» покупателем и что все продавцы обучены этой технологии и искренне хотят помочь клиенту, а не показать свое превосходство.

Кроме того, используйте «картонных продавцов» — разъяснительные материалы, которые помогут клиенту сориентироваться в ассортименте, понять разницу между товарами и разобраться, чем хорош каждый из них и кому он подходит.

Вспомните, какие вопросы чаще всего возникают у клиентов в процессе покупки. И дайте ответы на эти вопросы на «картонном продавце» или на упаковке товара, если вы производитель (подробнее об этой технологии — в моих книгах).

Используйте «говорящие» названия продуктов. Куда проще выбрать между компьютерами «Школьный», «Офисный» и «Игровой», чем разбираться с непонятными наборами букв вроде AMD Radeon HD 7340M.

СДЕЛАЙТЕ ЗА КЛИЕНТА

Еще один способ помочь клиенту решиться на покупку — взять на себя какую-то работу, которую обычно он вынужден делать сам после покупки.

Например, в большинстве компаний проката вам придется забрать автомобиль из пункта проката и туда же его вернуть. А вот московская компания «Икар» готова пригнать машину в любую точку города — и из любого места забрать.

При покупке стиральной машины или холодильника клиенту приходится выбрасывать старую технику, которая может весить и 50, и 100 кг. Обычно за это приходится доплачивать грузчикам, которые привозят новый агрегат. Если магазин бытовой техники предлагает бесплатно забрать старую «стиралку», это помогает клиенту принять решение о покупке именно в этом месте.

Точно так же продавец или поставщик может брать на себя и другие заботы, которые обычно ложатся на плечи покупателя: доставку, сборку, подключение, наладку и т. п. Магазин одежды может предлагать клиентам подгонку по фигуре, продавцы мебели в «туристических» городах предложить доставить покупку в любую точку мира, продавец компьютеров — настраивать для покупателя основные программы и так далее.

Иногда имеет смысл обратить внимание на менее очевидные действия покупателя, которые совершаются не каждым, но все же многими. Например, интернет-магазин подарков из серебра еще одного моего ученика предлагает клиентам бесплатную гравировку. Если покупатель хочет сделать подарок именным, украсив его надписью, у него появляется резон выбрать из нескольких магазинов в сети именно этот, чтобы сэкономить деньги и время на обращение к граверу.

Интересно, какой из перечисленных приемов вы готовы внедрить в своей компании уже в ближайшее время?



ЧЕРЕЗ ЗАПАД НА ВОСТОК

ОТ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ К ЭКСПОРТУ

Многие российские компании уже выпускают достаточно конкурентоспособную продукцию самого разного назначения, чтобы иметь все основания для экспансии. Примеры компаний, которые уже успешно работают за рубежом, доказывают, что это возможно. Мы хотели бы поделиться своим опытом и дать несколько советов предпринимателям, планирующим выход на иностранные рынки.

К основным ошибкам, которые часто допускают в начале экспортной деятельности, можно отнести нехватку грамотного анализа позиций компании и продукции, выпускаемой для домашнего рынка. Рассматривать перспективы выхода за рубеж имеет смысл только тогда, когда компания достаточно успешна в своей стране. Это касается и качества продукции, и уровня производительности труда. В России эффективными считаются компании с производительностью труда свыше 3 млн рублей на человека в год, причем подавляющая часть бизнеса до этого показателя не дотягивает. Что касается нашей компании, уровень производительности труда у нас превышает 13 млн

рублей: с похожими показателями можно вступать в борьбу с европейскими игроками. Всегда важно ориентироваться на цифры. Только они смогут дать объективную картину, удастся ли бизнесу выдержать жесткую, в том числе ценовую, конкуренцию на зарубежных рынках.

Многие предприниматели считают, что выход на зарубежные рынки — это вопрос одного-двух лет. Как правило, это не так. До начала первых поставок продукции может пройти три-пять лет, и еще столько же потребуется для закрепления на рынке. Особенно это характерно

Введение санкций в отношении России уже давно стало поводом для разговоров об импортозамещении. Однако российские компании способны не только успешно производить товары, направленные на внутренний спрос. Одним из драйверов развития бизнеса может стать ориентация на экспорт.

для азиатских стран, где требуются многораундовые переговоры и дружеские визиты с обеих сторон, которые могут продолжаться годами.

Часто бизнесмены выбирают страны для экспорта интуитивно, основываясь на сиюминутных впечатлениях. Например, сегодня привлекательно выглядит рынок Индии. Однако там большое распространение имеет семейный бизнес, и к чужакам в принципе относятся с недоверием. Так что важно учитывать все обстоятельства и внимательно проанализировать свойства своей продукции или услуги, чтобы понимать, за счет чего можно конкурировать на конкретном рынке и что стоит предложить партнерам.

Зачастую будущим экспортерам не хватает маркетингового анализа рынка страны. В качестве примера можно привести Иран, куда мы недавно начали поставлять продукцию. По ВВП на душу населения это государство занимает 94-ое место в мире, в связи с чем, на первый взгляд, туда нужно поставлять недорогие товары. Однако в отношении, например, строительных материалов выяснилось, что в Иране огромное количество собственных производителей, выпускающих продукцию экономкласса. При этом не хватает современных, долговечных, высокотехнологичных материалов. Поэтому мы начали экспортировать в Иран товары совсем другой ценовой категории.

Многие предприниматели не до конца оценивают размеры требуемых вложений при планировании экспортных поставок.



СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ,
президент корпорации
«ТехноНИКОЛЬ»

Даже если компания не собирается строить за рубежом производство, ей будет нужен, по крайней мере, небольшой офис и представители. Также стоит заранее подчитать необходимые средства на участие в выставках, командировки. Значительной статьей расходов всех экспортеров являются затраты на сертификацию, которая подразумевает не только получение документов, но и разработку, доработку, перевод технической документации на продукцию, транспортировку, хранение и утилизацию испытательных образцов, а также многое другое. В совокупности затраты на экспорт весьма существенны.

КУЛЬТУРНЫЙ ОБМЕН

Компании не всегда уделяют время анализу бизнес-культуры страны, в которую планируются поставки. Традиции предпринимательской деятельности довольно сильно отличаются даже в разных регионах России. Что же касается других стран (прежде всего азиатских) — это совсем другой мир. Даже в Европе бизнес-культура отличается от российской весьма значительно. Около десяти лет назад наша компания получила негативный опыт работы в Чехии. Ошибки во многом были связаны с неправильной оценкой менталитета и особенностей взаимодействия, принятых в этой стране. Например, в России по выражению лица или по другим нюансам часто можно определить истинную реакцию на вопрос, даже если на словах вам говорят «нет». В Чехии партнеры могут сказать «да», но после этого всё равно сделают по-своему. Почти невозможно определить, действительно ли они согласны с вами, а также что планируют на самом деле. Подобные особенности есть практически в каждой стране. И прежде всего — в Китае.

Китай — непростой, хотя и очень перспективный рынок, который может быть крайне интересен для многих российских компаний. Первый офис в Китае мы открыли в 2012 году. Эта страна отличается тем, что здесь в принципе всё делается долго (длительные сроки открытия счетов, регистрации компаний и т. п.), однако нам повезло: от момента выхода на рынок до первой поставки прошел всего год. Имея опыт выхода на другие зарубежные рынки, мы понимали, что успех в значительной мере будет зависеть от понимания особенностей бизнес-культуры страны. Но несмотря на это многие аспекты культуры стали для нас открытием.

Например, выяснилось, что в Китае не принято решать важные вопросы по электронной почте: необходимо личное общение (в связи с этим потребовалось большое количество командировок и организация личных встреч). Кроме этого, в КНР нельзя вести переговоры на английском языке, поэтому нужны соответствующие специалисты. Большое значение там придают различным мелочам. К примеру, обмен визитками представляет собой целую церемонию. В ходе знакомства китайские бизнесмены часто берут визитку двумя руками и долго ее изучают. Это знак уважения к партнеру. Немаловажная роль в ходе переговоров отводится неформальному общению, ведь своего потенциального партнера нужно очень хорошо узнать. Поэтому в этой стране очень распространены совместные походы в ресторан или даже в караоке.

Есть большие различия, связанные с психологическими особенностями. Когда в России между людьми возникают какие-то противоречия, обычно мы раздражаемся. В Китае — напротив: улыбаются или даже смеются. Слово «да» в этой стране также на особом счету: оно не означает согласия немедленно подписать

ПАМЯТКА ЭКСПОРТЕРА

- 1 Тщательно проанализируйте позиции своей продукции внутри страны и уровень производительности труда в компании. Важно точно знать ответ на вопрос, сможет ли ваш бизнес быть конкурентоспособным в более жестких условиях зарубежного рынка.
- 2 Сделайте маркетинговый анализ рынка страны, куда вы планируете выходить: количество и тип конкурентов (транснациональные компании, местные игроки), насыщенность рынка продукцией.
- 3 Изучите менталитет и бизнес-культуру страны, общайтесь на деловых мероприятиях с представителями компаний, которые уже работают с этими рынками.
- 4 Рассчитайте свои временные и материальные ресурсы. Выход на экспортные рынки потребует наличия профессиональных кадров и серьезных денежных вложений.

договор. Это всего лишь дань вежливости и выражение общей заинтересованности. Отличается и общий подход к ведению дел. В нашей стране многие предприниматели нацелены на получение быстрой выгоды. В Китае важно долгосрочное и стабильное партнерство. Это оказывает значительное влияние на содержание любых коммерческих предложений.

Компании не всегда уделяют внимание анализу бизнес-культуры страны, в которую планируют поставки. Однако важно помнить: вас ждет совсем другой мир. И эта реальность требует детального изучения

Выход на зарубежные рынки возможен. Любая компания, которая стремится к успеху и не останавливается на достигнутом, неизбежно приходит к стратегии развития на глобальном уровне. Однако важно помнить, что освоение иностранных рынков — это всегда риск, который требует многостороннего анализа и понимания того, насколько вы готовы к этому шагу.



5

ГЛАВНЫХ ПРОРЫВОВ ГОДА В НАУКЕ И ТЕХНОЛОГИЯХ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Уходящий год для человечества стал точкой технологического невозврата. Инновации окончательно обосновались даже в самых консервативных индустриях и начали играть решающую роль в конкурентной борьбе. «Бизнес-журнал» собрал важнейшие достижения науки и бизнеса за 2017 год, которые определяют, каким станет наше будущее.

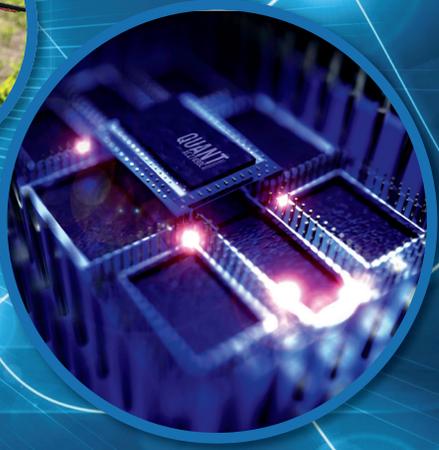
1 АГРАРНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

РОБОТЫ-ПАСТУХИ И ДРОНЫ-КРЕСТЬЯНЕ

Встречайте новых фермеров — в металле и с пропеллерами... В 2017 году сельское хозяйство по всему миру начало бурно внедрять инновационные инструменты так называемого точного земледелия. На вооружении аграриев интеллектуальные гаджеты, которые были бы уместны даже в арсенале Джеймса Бонда. Для вспахивания земель они используют беспилотных роботов на радиуправлении, для разметки пашни — GPS-навигацию, для выпаса скота — «умные» видеокамеры, способные идентифицировать сложные объекты. Например, автономный робот Swagbot, разработанный конструкторами из Университета Сиднея, заменяет в одном лице пастушью собаку и ветеринара. Он собирает коров в стадо и отгоняет их в заданном направлении, а заодно следит с помощью специальных датчиков за состоянием здоровья животных. В сельском хозяйстве широко используют «тяжелые» технологии трехмерного моделирования почвы,

алгоритмы анализа больших данных, машинное обучение... Все они решают сугубо прикладные задачи: позволяют повысить урожайность полей и качество продукции, уменьшить расход воды, удобрений и пестицидов. И, самое главное, сократить долю ручного труда.

Активнее прочих среди инноваций для сельского хозяйства развивается ниша дронов. PricewaterhouseCoopers оценивает этот сегмент в \$32,5 млрд и обещает ему стремительный рост. Беспилотные летательные аппараты могут брать на себя заботу о посеве культур, борьбе с вредителями, опылении и поливе, анализе состояния почвы и урожая. Например, дрон британского стартапа BioCarbon Engineering способен высаживать 100 тыс. деревьев в день — это на 75% быстрее и на 85% дешевле, чем позволяют стандартные технологии. Его беспилотники уже занимаются восстановлением лесных массивов в Австралии и Ирландии. В 2017 году швейцарская компания с российскими корнями Gamma вывела на рынок дронов для мониторинга соевых культур и сахарного тростника. Беспилотники не только отслеживают, не пересохли ли растения и не страдают ли они от жучков, но и дают рекомендации фермеру о том, как ему скорректировать свои методы обработки земель. Стартап уже привлек более 6 млн евро инвестиций.



2 КВАНТОВЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ

НА ГРАНИ ВНЕДРЕНИЯ

Мечта о создании сверхбыстрых и сверхмощных вычислительных машин, работающих на принципах квантовых вычислений, будоражит умы ученых уже почти 50 лет. Но только в 2017 году стало ясно, что квантовые компьютеры перестают быть теорией и обретают реальные черты. А обещанный футуристами «квантовый скачок» — дело завтрашнего, а не (как это было еще недавно) призрачно далекого дня. Более 50 исследовательских групп по всему миру из крупных технологических компаний, небольших стартапов, научных заведений наперегонки строят всё более мощные машины. Подходы и технологии в создании квантовых компьютеров разнятся: одни используют сверхпроводники (как в Google, под руководством профессора Джона Мартиниса), другие — экзотические «холодные атомы» (как в Гарварде, под руководством Михаила Лукина, сооснователя Российского квантового центра). Отдельные компании, такие как американская D-Wave, уже поставляют на рынок адиабатические системы — они подходят для решения узких задач, но не умеют справляться со многими квантовыми алгоритмами. Другие — IBM, Гарвард, Google — сообщают о начале тестирования 50- и 51-кубитных¹ полноценных квантовых машин, которые влегкую обойдут в скорости вычислений даже современные суперкомпьютеры вроде знаменитого Watson.

Какие перемены квантовые успехи обещают обычным людям и бизнесу? По мнению Джона Мартиниса, от практического внедрения квантовых вычислений выиграют самые разные отрасли экономики. В фармацевтике такие компьютеры смогут моделировать сложные молекулы различных веществ, предсказывать их реакции и просчитывать поведение. Больше не потребуются миллиарды долларов инвестиций в доклинические исследования лекарственных препаратов. В химии они помогут наладить производство новых прочных полимеров — например, для авиа- и автомобилестроения. В энергетике — позволят создать более производительные

фотоэлементы для солнечных панелей. В логистике, производстве, торговле, транспорте — избавиться от ненужных простоев и оптимизировать каждый процесс. В информатике — в разы ускорить машинное обучение и, в конечном счете, способствовать созданию искусственного интеллекта. По мнению профессора Мартиниса, все эти новшества — дело ближайших пяти-десяти лет. Так что последствия квантового скачка мы сможем наблюдать воочию.

3 КЛЕТочный АТЛАС

СОЗДАНИЕ «КАРТЫ ЧЕЛОВЕКА»

Осенью 2016 года ученые из США, Великобритании, Японии, Швеции, Израиля и Голландии запустили колоссальный по своему масштабу проект «Атлас клеток человека» (Human Cell Atlas). Его задача — расшифровать, установить точное местонахождение и описать свойства каждой из 37,2 трлн клеток человеческого организма. Создание подробной карты клеток поможет понять, как развиваются различные заболевания, и обнаружить новые эффективные способы их лечения. Проект поддержали Марк Цукерберг и Присцилла Чан: основатель Facebook и его жена выделили грант в \$600 млн специализированному научному центру Biohub в Калифорнии, который объединит исследователей в данной области из Беркли, Стэнфорда и Университета Сан-Франциско.

В 2017 году проект принес первые результаты. Во-первых, ученым Королевского технического университета в Швеции удалось завершить десятилетнюю работу по созданию подробной карты белков человека. Они локализовали более 12 тыс. белков, причем некоторые виды были описаны и систематизированы впервые. Во-вторых, в ноябре был опубликован первый трехмерный набросок клеточной карты тонкого кишечника. Атлас органа включает свыше 53 тыс. клеток и выглядит завораживающе: скопление разноцветных точек напоминает фотографии космических туманностей.

Именно так — клетка за клеткой, орган за органом, ученые намерены «картографировать» человеческий организм и дальше. Этот метод стал возможным лишь в последние годы, после разработки в 2009 году технологии секвенирования

¹ Кубит — единица вычислительной мощности квантового компьютера.

ДНК одиночных клеток. Каждая клетка в теле содержит примерно одинаковый набор генов, однако последовательность «включенных» и «выключенных» клеток различается. Именно эта последовательность и определяет природу клетки: она «программирует» ее на выполнение специфических функций — производить ли гормоны или посылать сигналы в мозг. Сегодня биотехнологи и генные инженеры научились изолировать отдельные клетки, «считывая» последовательность ДНК и РНК для описания структуры. Благодаря использованию новейших методов технологии CRISPR (предназначенной для редактирования генома), каждому белку в клетке присваивается флуоресцентная метка для определения его локации. Метка «подсвечивает» активный белок при атаке вирусов, бактерий или других внешних агентов. Как ожидается, работа над созданием атласа растянется на ближайшие пять–восемь лет. Данные помогут лучше понять механизмы развития рака, ревматоидного артрита, болезни, вызванной вирусом Эбола, ВИЧ-инфекций, болезнью Паркинсона, Альцгеймера и многих других. Вся информация, которую накапливают в рамках проекта, будет храниться в открытом доступе, чтобы ей как можно раньше могли воспользоваться ученые мира.

4 СОЛНЕЧНАЯ ЭНЕРГИЯ

НОВАЯ ЭРА В РАЗВИТИИ

«Всего за десять лет, с 2005 по 2015 год, себестоимость генерирования солнечной энергии упала в шесть раз», — говорит Чжао Цзефан, президент Ассоциации производителей фотоэлементов Китая. По его мнению, уже совсем скоро новейшие технологии позволят солнечным электростанциям обойти по эффективности и экономичности классические ТЭЦ. Главный камень преткновения на пути развития солнечной энергии — высокая стоимость и низкий КПД панелей: они, как правило, улавливают не более 32% светового потока. Их «рабочая» часть сильно ограничена: они захватывают не весь спектр излучений, а видимый свет в пределах от фиолетового до красного. Последние разработки американских ученых из Массачусетского технологического института, Университета Пердью и Университета Мичигана доказывают, что уровень производительности фотоэлементов можно поднять как минимум вдвое. Исследователи построили прототип «горячей солнечной батареи» — в ней помимо собственно фотоэлемента есть особый «поглотитель-излучатель». Сначала верхний слой из карбоновых нанотрубок полностью поглощает энергию направленного солнечного потока и конвертирует большую ее часть в тепловую. При температуре в 1000°C излучатель на основе фотонного кристалла отдает энергию дальше — превратив ее снова в луч света, но теперь в более узком, пригодном для панели спектре. Сейчас ученые работают над упрощением технологии: пока «горячие батареи» работают только в вакууме.

В 2017 году стало ясно: дешевая и доступная солнечная энергия может решить не только проблему генерации тепла и электричества, но и уменьшить дефицит питьевой воды. Эта идея уже обретает коммерческие очертания. Американский стартап Zero Mass Water в ноябре запустил продажи устройства

на основе солнечных панелей, способного поглощать воду прямо из воздуха. Губчатые наноматериалы захватывают молекулы воды даже из атмосферы с уровнем влажности не выше 20% (это доказали тесты в Мексике, Иордании и ОАЭ). А энергия, полученная от солнца, позволяет отделять воду от абсорбента, делая ее пригодной для питья. В компании утверждают, что устройство их двух панелей способно «добывать» до пяти литров воды ежедневно. При рыночной стоимости в \$4,5 тысячи включая монтажные работы, среднестатистическое домохозяйство способно окупить его в течение пяти лет. Zero Mass Water собирается сделать ставку на социальные проекты — в частности, установку своих систем в африканских школах и лагерях беженцев на Ближнем Востоке.

5 БЕСПИЛОТНЫЕ АВТОМОБИЛИ

БОЛЬШЕГРУЗНЫЙ СТАРТ

Технологии автономного вождения, похоже, приживаются в корпоративном секторе быстрее, чем в потребительском. Целый ряд компаний в 2017 году объявил о начале работы над созданием беспилотных грузовых фур, которые снимут нагрузку с дальнбойщиков, сделают вождение более безопасным и сократят транспортные расходы. Израильский стартап Otto, созданный в прошлом году выходцами из Google и в мае купленный Uber за \$680 млн, уже тестирует семь своих автоматических грузовиков на дорогах. Помимо него, аналогичные проекты разрабатывают Volvo, Daimler, Peterbilt. В ноябре свою электрофур представила компания Tesla. По словам главы компании Илона Маска, каждый грузовик оснащен автопилотом, который позволяет ему двигаться в тесных колоннах. В таких большегрузных цепочках аэродинамическое сопротивление за ведущей машиной резко снижается, за счет чего падает расход топлива. При движении в тесной колонне затраты сокращаются на 10% — а у электрофур и вовсе в два раза по сравнению с дизельными конкурентами.

Автомобили-беспилотники будут использоваться не только при доставке грузов на большие расстояния, но и для покрытия «последней мили». Традиционно доставка товара со склада до конечного потребителя является самым узким местом в логистической цепочке сектора e-commerce. Этим летом британский стартап Ocado Technology обкатал в Лондоне свой автономный фургон CargoPod. Небольшой грузовик имеет восемь закрытых на кодовый замок отсеков. Подъезжая к дому покупателя, он отправляет оповещение о своем прибытии на смартфон, паркуется, подсвечивает нужное отделение и дожидается, пока заказчик заберет свой товар. Примечательно, что загрузка фургона тоже не нуждается в участии человека. Работы по обработке заказов, поиску их на складе, упаковке и отгрузке (то есть все, что происходит после клика на кнопку «Оплатить заказ») выполняют роботы.

Как обещают эксперты, в ближайшие пять–десять лет автономные грузовики, поезда и городской общественный транспорт станут частью повседневности. Впрочем, предстоит еще решить проблему трудоустройства миллионов дальнбойщиков, которых автопилоты оставят без средств к существованию.



СЕБЕ НА УМЕ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

По предположениям американского футуролога Рэя Курцвейла, компьютеры смогут заменить человека в выполнении любых задач уже в 2029 году. Другой известный визионер Илон Маск считает, что полноценный искусственный интеллект будет создан к 2040 году. Но уже сегодня стремительно развивающаяся отрасль ИИ создает новые рынки и ниши — а бизнес с успехом их осваивает. Кто и как зарабатывает на искусственном интеллекте в России?

Любой разговор об искусственном интеллекте начинается с попытки разобраться, что это вообще такое. Где заканчивается обычная логика вычислительной машины и начинается «интеллект»? Согласно наиболее популярной трактовке, искусственный интеллект (ИИ) означает способность машин, компьютерных программ и систем самостоятельно находить способы решения задач на уровне человека, уметь делать выводы и принимать решения. Такие системы уже существуют, причем их множество. Но рынок застрял на стадии «узкого» искусственного интеллекта — того, который умеет решать только одну или несколько специфических задач. В их числе творческие: нейросети пишут стихи, компьютерные программы сочиняют симфонии, роботы обыгрывают человека в шахматы и го. Тем не менее «сверхинтеллект», который был бы сопоставим с общими способностями человека, пока остается в области фантастики.

Отдельные технологии ИИ — машинное обучение, нейронные сети, компьютерное зрение — уже довольно сильно меняют нашу жизнь. Без них был бы немислим прогресс в области идентификации изображений, речи и текста, машинного перевода, анализа больших данных, предсказательных алгоритмов и многих других задач. Как в мире, так и в России этот рынок переживает бурное развитие: не за горами массовое

внедрение технологий и взрывной эффект от их применения. Согласно недавнему отчету PwC, к 2030 году мировой ВВП получит прирост в 14% (\$15,7 трлн) только лишь благодаря использованию искусственного интеллекта. Самый большой импульс ожидается в экономиках США (плюс \$3,7 трлн) и, в особенности, Китая (\$7 трлн). Экономические выгоды от внедрения ИИ с лихвой покроют немалые издержки на разработку сложных наукоемких технологий. А также, по идее, компенсируют неизбежный рост безработицы на рынке труда, вызванный тем, что роботы займут место человека во многих профессиях. Впрочем, чтобы взрывной эффект все же случился, мировому сообществу предстоит решить еще множество проблем — как технологического, так и законодательного, а также (не в последнюю очередь) этического характера.

ЗОЛОТЫЕ МОЗГИ

По оценкам Алексея Романова, генерального директора компании «Мотив Нейроморфные Технологии», технологиями искусственного интеллекта в России занимаются несколько сотен игроков. «Наши разработчики уже внедряют свои решения в крупные российские и зарубежные компании», — подтверждает руководитель стартап-акселератора GenerationS Екатерина Петрова. Вместе они закрывают достаточно много сегментов

К 2030 ГОДУ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ПОЛУЧИТ ПРИРОСТ В 14% ТОЛЬКО ЛИШЬ БЛАГОДАРЯ ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА. У РОССИИ ЕСТЬ ШАНСЫ ОКАЗАТЬСЯ СРЕДИ БЕНЕФИЦИАРОВ

рынка, в том числе стартапы по интеллектуальной обработке медицинских данных, робототехнике, беспилотному транспорту, обработке запросов на естественном языке, построению персональных рекомендательных сервисов и др. «В основном компании работают в более привычном и развитом в России направлении — в программных решениях, то есть занимаются построением нейросетевых моделей и их обучением для решения широкого спектра задач», — отмечает эксперт. При этом в общем зачете государств, осваивающих ИИ-технологии, Россия выглядит неплохо. Как отмечает Сергей Миляев, старший научный сотрудник компании VisionLabs, мы входим в

Западные и российские инвесторы готовы накачивать рынок искусственного интеллекта деньгами. С точки зрения стартапов сейчас — самый удачный момент для запуска ИИ-бизнеса: конкуренция невысока, у венчура и потенциальных покупателей проснулся интерес к отрасли

десятку сильнейших стран в этой области. Бесспорный лидер — США; сильные программы по искусственному интеллекту развернуты также в Канаде, Китае, Японии, Великобритании.

Многие отечественные разработки создаются сразу с прицелом на глобальный рынок — так больше шансов найти финансирование под проект. Некоторые уже благополучно на нем продаются. Одна из громких историй успеха на международном

уровне — компания DialogFlow, которая ранее называлась Api AI. Прошлой осенью ее за неизвестную сумму купила Google. Бывший резидент «Сколково», несколько лет назад стартап совершил пивот — то есть кардинальным образом развернул свою бизнес-модель. Он принялся разрабатывать платформу для создания интеллектуальных голосовых интерфейсов, подобных Siri, Alexa или «яндексовской» «Алисе». Капитал под новый бизнес-проект компания поехала искать в Кремниевую долину, где ее и заприметил технологический гигант. Сервис предоставляет разработчикам открытый доступ к основному инструментарию, а за расширенную версию берет плату. Сейчас он локализован в 15 странах мира и насчитывает более 60 тыс. пользователей. Другая американская компания с российскими корнями — DigitalGenius — занимается автоматизацией клиентской поддержки в чатах, соцсетях, по электронной почте и смс. Чат-ботами DigitalGenius пользуются BMW, Panasonic и Unilever. Стартап был создан в Нью-Йорке в 2013 году нашими соотечественниками Дмитрием Аксёновым и Михаилом Наумовым. В начале этого года журнал Forbes включил обоих основателей компании в список 600 самых перспективных молодых предпринимателей планеты.

Google — всего один из десятков тысяч инвесторов, готовых накачивать новую отрасль деньгами. Например, Lenovo Group намерена направить в нее \$1,2 млрд до 2020 года. Китайский поисковый сервис Baidu создал недавно фонд с капиталом в 1,5 млрд для инвестиций в технологии автономного вождения. Примеров довольно много: согласно октябрьскому отчету Venture Pulse, выпущенному KPMG, искусственный интеллект наряду с блокчейном остается лидирующим и самым многообещающим сегментом для венчурных инвестиций в Европе, Азии, США.

СЕЕМ РАЗУМНОЕ

Российские корпорации стараются не отставать и тоже начинают вкладываться в стремительно развивающийся рынок. Первыми на новую территорию вступили отечественные технологические «тяжеловесы». Согласно НН.ru, больше

четверти всех вакансий в области машинного обучения в России сегодня открывается всего тремя компаниями: Yandex, Mail.ru и Kaspersky Lab. Как и Google, Facebook и Amazon, они одновременно запускают фундаментальные исследования и занимаются разработкой готовых технологических решений. Для этого они не только «наращивают мускулатуру», покупая лучших специалистов с рынка, но и активно инвестируют в целые стартапы. Поскольку отрасль новая, а «тусовка» разработчиков довольно узкая, узнавать о появляющихся перспективных командах и проектах не составляет особого труда. А на ранних стадиях в них можно вложиться куда дешевле, пусть и с более высоким риском.

Так, в 2016 году группа компаний Mail.ru инвестировала (совместно с ХВТ Holding и фондом Gagarin Capital) предположительно \$2 млн в мобильное приложение Prisma. Оно позволяет с помощью нейросетей обрабатывать фотографии, сделанные пользователями, в стилистике известных художников. Холдинг Rambler годом ранее купил за \$1,2 млн компанию RCO — специалиста в области компьютерной лингвистики, информационного поиска и обработке неструктурированных данных. «Яндекс» регулярно показывает рынку созданные in-house проекты, связанные с нейросетями, искусственным интеллектом, машинным обучением. Пожалуй, самым ярким событием за текущий год в компании стала презентация голосового помощника «Алиса». В отличие от конкурентов, этот бот умеет не только выполнять простейшие задания (включать музыку или проверять почту), но и просто поддерживать разговор. «Алиса» постоянно обучается за счет анализа ответов живых людей на различные вопросы и даже умеет имитировать человеческие эмоции и качества: обиду, злость, веселье, остроумие.

Вслед за айтишниками в сектор искусственного интеллекта потянулись профессиональные инвесторы под крылом российских государственных и частных корпораций. Вот лишь несколько из недавних сделок. Фонд Sistema Venture Capital (входит в группу АФК «Система») приобрел за 350 млн рублей 25% акций стартапа VisionLabs, который занимается созданием ИИ-системы распознавания лиц и анализом больших данных. VisionLabs, к слову, всерьез претендует на глобальный рынок: среди ее клиентов не только российские ВТБ, Сбербанк, «Тинькофф-банк», «Почта-банк» и другие, но и большой бизнес Европы и Азии — к примеру, Deutsche Telekom. В октябре 2017 года Sistema VC закрыла другую сделку по инвестированию в стартап Gosu.AI. Это тренировочная платформа для любителей онлайн-игр и киберспортсменов, которая работает на базе искусственного интеллекта. В качестве тренеров выступают виртуальные ассистенты: они анализируют поведение игрока и выдают ему персональный набор рекомендаций для улучшения навыков. А биотех-фонд Primer Capital вложил 11 млн рублей в сервис TeleMD — тот использует ИИ-технологии для диагностики и оценки рисков развития онкологических заболеваний. Платформа собирает воедино все известные факты о пациенте, распознает и анализирует медицинские изображения и строит математическую модель, на основе которой выдает диагноз или оценивает склонность к развитию рака.

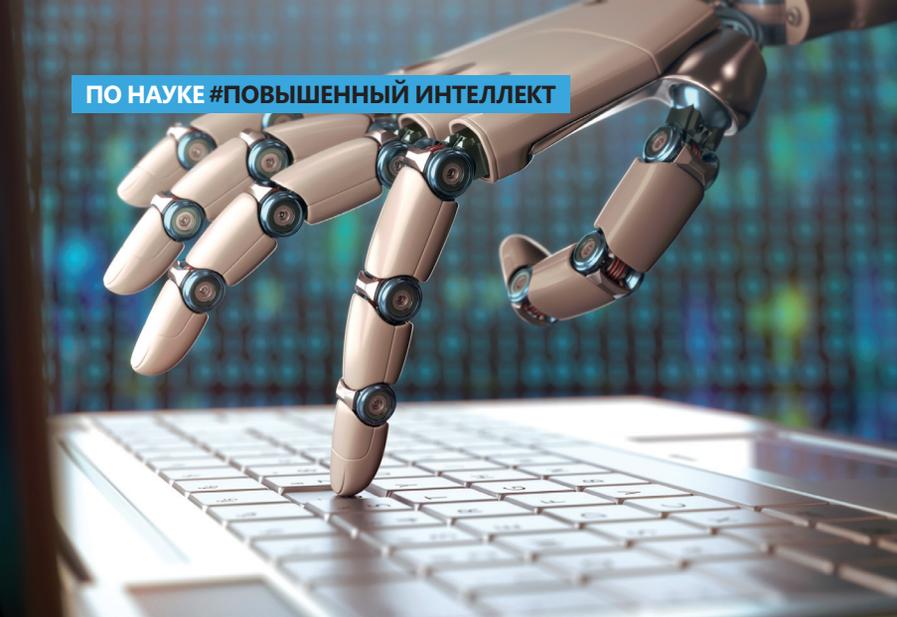
С точки зрения стартапов сейчас — самый удачный момент для запуска. Конкуренция еще не так высока, а рынок инвестиций в будущем лишь вырастет. Для инвесторов время тоже «золотое». «Вложения в технологии, связанные с искусственным интеллектом, сегодня обеспечивают доходность в минимальные сроки», — раскрывает инсайты Екатерина

Петрова. По ее словам, наибольший прирост ИИ-стартапов наблюдается в отраслях финансовых технологий, блокчейн, e-commerce, больших данных, а также в области цифровой медицины и биотехнологий. Суммы сделок растут пропорционально ожиданиям. Фонды Larnabel Enterprises владельца «Русснефти» Михаила Гуцериева и VP Capital белорусского технологического предпринимателя Виктора Прокопени собираются инвестировать к 2020 году свыше \$100 млн в различные проекты, связанные с использованием ИИ. Правда, их деньги предназначены в первую очередь для поддержки европейских, а не российских проектов.

В опросе венчурного фонда Prostor Capital российские инвесторы, как и западные, называют искусственный интеллект «приоритетом номер один». Но долго ли ему ходить в любимчиках? Управляющий директор фонда Алексей Соловьев на этот счет высказывается осторожно: «Мы уже неоднократно наблюдали разрыв между предпочтениями инвесторов и реальностью — теми сегментами, в которые действительно идут деньги. В прошлом году все «болели» большими данными, в этом — искусственным интеллектом. И это нормально: рынок прощупывает почву, но далеко не факт, что именно лидеры интересов станут и лидерами по объемам вложений».

Еще несколько лет назад бизнес слабо понимал, в чем ему может помочь искусственный интеллект. Но сегодня все изменилось. Сначала «заказ» на ИИ-технологии спустили «сверху» госкомпаниям — банкам, нефтегазовому сектору, металлургической и оборонной промышленности. Вслед потянулся и частный сектор





КТО УМНЕЕ

Доступность инвестиций, впрочем, — совсем не единственное и далеко не главное условие для развития технологий искусственного интеллекта. Устойчивого спроса на них среди российского бизнеса пока еще не сложилось, а рынок невелик в объемах. «Малому бизнесу искусственный интеллект в основном не нужен, у среднего нет денег на внедрение, а у крупного — понимания, зачем его внедрять», — комментирует технологический предприниматель Джин Колесников, открывший в Москве отделение Университета Сингулярности (основан Рэем Курцвейлом в США). — Остаются государственные корпорации, которым требования по внедрению спускают сверху». По словам эксперта, разработчики сейчас пользуются волной шума и снимают с рынка немногочисленные сливки: даже написание простого бота для Telegram может стоить от 5 до 50 тыс. рублей. Взрывного эффекта стоит ожидать только тогда, когда сервисов станет много, а большинство их функций будут бесплатными. Колесников полагает, что это произойдет в России через 5–7 лет.

Первыми в очередь на внедрение ИИ-технологий действительно встали крупные госкорпорации. По подсчетам SAP, за последние десять лет российские госструктуры вложили в эту сферу около 23 млрд рублей. Было разработано около 1,4 тыс. проектов, но коммерческими из них оказалось всего 157. До последнего времени бизнес действительно не понимал, как ему могут пригодиться такие разработки. Но сегодня тенденция меняется. С подачи госкомпаний искусственный интеллект приживается в финтехе, ритейле, добыче нефти и газа, металлургии, оборонной промышленности. Информация о последней, как водится, держится в секрете — но кое-какие новости все же просачиваются. В частности, ГК «Ростех» недавно взяла курс на переход от «железа» к интеллекту и купила российского производителя ИТ-решений «Барс групп». В ноябре компания показала новейший боевой самолет СУ-35, в котором блок искусственного интеллекта самостоятельно определяет приоритетные цели и выбирает оружие для их поражения.

Искусственный интеллект, автоматизация и оптимизация производственных процессов идут в любой промышленности рука об руку. По некоторым оценкам, экономический эффект от внедрения цифровых технологий может достигнуть 80%. Российские компании, затягивающие в кризис пояса, рады и куда меньшим показателям. Так, подразделение «Яндекса»

Yandex Data Factory разработало в 2016 году для «Магнитогорского металлургического комбината» интеллектуальную систему «Снайпер» на основе машинного обучения и анализа больших данных. Она предназначена для оптимизации расхода ферросплавов и добавочных материалов при производстве стали. Сервис принимает в расчет множество параметров: исходный состав и массу смеси, загруженной в плавильную печь, требования по содержанию химических элементов в готовой стали, различные параметры плавки. Затем на основе ранее «скормленных» данных он принимает решение о том, какие ферросплавы и другие материалы добавить, в каком объеме и в какой момент — и выдает в реальном времени рекомендации

оператору. По подсчетам «Яндекса», результаты ощутимы: предприятие экономит на сплавах около 5%, что в деньгах составляет более 275 млн рублей в год. Аналогичное решение применяется в «Газпром.Нефти» для задач оптимизации газофракционирования.

Сбербанк вообще отвел искусственному интеллекту решающую роль в своей стратегии развития. По заявлениям Германа Грефа, к 2021 году до 80% всех решений в этой финансовой организации будут приниматься машинами. В следующем году банк собирается реализовать около 200 проектов с использованием интеллектуальных систем. Вначале им поручают несложные и наименее рискованные задачи: на них сваливают всю рутину, которой до того занимался низкоквалифицированный персонал. Так, в начале 2017 года Сбербанк запустил «Железную леди» (Iron Lady) — автоматизированный сервис, который звонит клиентам-должникам. С прошлого года в банке также числятся роботы-юристы: они сами пишут типовые исковые заявления. Их использование позволило высвободить в организации около 3 тыс. рабочих мест. Но есть и более ответственные проекты. Так, сервис «Мой помощник», реализованный в мобильное приложение «Сбербанк Онлайн», — сложная аналитическая платформа. Он собирает данные пользователей (траты и накопления, кредиты, статистику пользования банкоматами и т. д.), формирует в математические модели и выдает персонализированные предложения клиентам в виде полезных советов. Например, зафиксировав ежемесячное списание денег в крупной форме, робот может распознать, что клиент взял ипотеку, и напомнит о возможном налоговом вычете. Еще один крупный проект — систему биометрической аутентификации на основе ИИ — реализует для Сбербанка упоминавшийся выше стартап VisionLabs (банк владеет 25% его акций). Она позволит на удалении узнавать клиентов банка в лицо и серьезно расширит возможности дистанционного обслуживания.

Вслед за госкомпаниями ИИ-решения внедряют и частники. Например, Альфа-банк продает роботов-трейдеров, которые помогают играть на бирже. Бинбанк со следующего года доверит скоринг и принятие решения о выдаче потребительских кредитов самообучающимся интеллектуальным системам. «Большая тройка» сотовых операторов уже давно перепоручила искусственному интеллекту решение типовых вопросов. Виртуальный консультант «Елена» в «Мегафоне» поддерживает диалог на 60 тем и обрабатывает порядка 70% обращений

клиентов. Свои чат-боты есть у МТС и «Вымпелкома». А мобильный чат-бот TalkBank.io, выпускник трека GenerationS, вообще представляет собой «банк в Telegram» без единого офиса и сотрудника фронт-энда. При помощи машинного обучения сервис может распознавать письменную речь и проводить большинство операций, в том числе прогнозировать расходы пользователей. В октябре стартап привлек 66 млн рублей на развитие от ряда частных инвесторов.

ЧТО ВИЖУ, ТО ПОЮ

У российского рынка уже сложилась своя определенная специфика. Больше всего проектов в сфере искусственного интеллекта здесь связано либо с созданием разнообразных чат-ботов и виртуальных ассистентов, либо с визуальным определением лиц и предметов. С первым направлением все достаточно ясно. Здесь есть свои лидеры рынка — компании «Наносемантика» и «Центр речевых технологий», уже многие годы разрабатывающие технологии распознавания текста и речи. «Инфы» от «Наносемантики» с успехом поддерживают диалог на естественном языке с пользователем на самые разные темы от лица «Тинькофф-банка», «Авито», «М.Видео», Ford и других компаний. Порог входа на этот рынок достаточно невысок. Имеются реальные истории успеха, когда роботы заменяли целый взвод операторов колл-центра, онлайн-консультантов и сотрудников техподдержки. «Чат-боты — универсальный инструмент, полезный везде, где высока доля общения с клиентом, — объясняет заведующий лабораторией нейронных сетей и глубокого обучения МФТИ Михаил Бурцев. — Возможности ботов огромны. Они пригодятся в любом бизнесе потребительского сектора: от службы бронирования ресторанов до журналистики и развлечений. Другое дело, что из-за низкого качества ботов бизнес часто в них разочаровывается, и пока они не получают широкого распространения». Сейчас в МФТИ идет работа над проектом iPavlov — открытой платформой для создания своего чат-бота. В идеале, говорит Бурцев, бизнес полностью освободится от переписки с клиентами.

Интеллектуальные системы компьютерного зрения — сегмент более сложный и инвестиционно емкий. В нем тоже много заметных игроков. Один из крупнейших — компания Cognitive Technologies, которая за последние пять лет инвестировала в искусственный интеллект в общей сложности \$22 млн. Она разрабатывает технологии компьютерного зрения для автономного вождения. В частности, компания работала над проектом беспилотного «КАМАЗа». Другой игрок — «Мотив Нейроморфные Технологии» — разрабатывает системы для выявления дефектов продукции на конвейерах в различных производствах. По словам генерального директора Алексея Романова, решения уже обкатаны в ритейле, пищевой и деревообрабатывающей промышленности. «Некоторые производственные линии работают на очень больших скоростях, и без автоматизации контроля качества в них просто не обойтись, — рассказывает он. — Например, на линиях розлива молочной продукции скорость движения может составлять 11 единиц продукции в секунду. Человек физически не способен в реальном времени выявлять дефекты упаковки. И если он заметит брак и остановит конвейер даже спустя 10 минут, то почти 7 тысяч единиц продукции придется выбросить».

«Большой брат» способен прийти на помощь бизнесу в самых разных процессах: контролировать действия персонала,

пересчитывать клиентов в торговых пространствах и анализировать паттерны их передвижений, идентифицировать воришек в магазинах, патрулировать большие территории, осматривать состояние зданий, сооружений, промышленных площадок и т. д. «Компьютерное зрение можно применять в тех областях, которые сейчас вообще никем не контролируются, — продолжает Романов. — Например, в сельскохозяйственном производстве все сотрудники перед входом в помещение с животными должны проводить санитарную обработку своей одежды и мыть руки. Иначе можно занести вирус, который убьет все поголовье. Интеллектуальная видеокамера могла бы распознавать выполнение человеком этих процедур. Финансовая выгода от предотвращения подобных кризисных ситуаций не поддается подсчету».

Встречаются и весьма оригинальные применения компьютерного зрения. Например, еще один выпускник акселератора GenerationS стартап NativeOS обучил нейронную сеть просматривать содержимое видеороликов YouTube, определять, что в них происходит, и вставлять нативную рекламу, логичным образом дополняющую контент. По словам Екатерины Петровой, компания получила \$130 тыс. инвестиций и готовит продукт к выходу на рынок США, где сосредоточены самые крупные в мире рекламные бюджеты. У ее продукта пока нет аналогов.

До качественного скачка визуальным интеллектуальным системам не хватает совсем чуть-чуть — научить нейросети

Искусственный интеллект уже способен значительно поднять эффективность бизнеса, где высока доля общения с клиентом. В Сбербанке, «Мегафоне» и других компаниях чат-боты заменяют целый взвод операторов колл-центра, онлайн-консультантов и сотрудников техподдержки

(а именно они выступают главной «рабочей лошадкой» в большинстве технологий компьютерного зрения) работать с неразмеченными, сырыми базами данных. По мнению Сергея Милеева из VisionLabs, это обязательное условие для появления пресловутого «сверхинтеллекта». Тем не менее, 95% современных систем искусственного интеллекта используют размеченные данные и нуждаются в постоянном присутствии человека-наставника рядом. «В этих разметках нередко содержатся ошибки, которые также влияют на точность систем», — добавляет эксперт. А уже преодолев технологические барьеры, придется задумываться о возможных вызовах, которые бросит человеку искусственный интеллект, — и о том, как не остаться в его тени.



ПЕРВО-ПЕЧАТНИКИ

**ВЕРА
КОЛЕРОВА**

Трехмерная печать в строительстве до сих пор выглядит фантастикой. Однако это обстоятельство не помешало ярославской компании «Спецавиа» разработать 3D-принтеры и запустить их в серийное производство. Именно на принтере «Спецавиа» в Дании напечатали первое офисное здание в Европе. Конкуренентов в этой сфере у ярославцев пока немного, а расти — есть куда.

В Данию свою машину «Спецавиа» продала совсем недавно, однако заказчик, компания 3D Printhuset, уже закончила печатать с помощью ярославского принтера офисное здание площадью 55 кв. метров. Печатали прямо на фундаменте, в качестве «чернил» выступала бетонная смесь. Офисная коробка в Копенгагене станет первым зданием, построенным с применением аддитивных¹ технологий и при этом полностью соответствующим строительным нормативам ЕС. Впрочем, для «Спецавиа» здесь нет ничего удивительного. У себя в Ярославле компания уже успела напечатать и даже поставить на кадастровый учет жилой дом, в который скоро заедут жильцы. «Мы с ними «дружим семьями», вот и уговорили на этот эксперимент», — рассказывает гендиректор и основатель «Спецавиа» Александр Маслов.

В 3D-ГОСУДАРСТВЕ

Евгений Тарбеев, замдиректора «Спецавиа», вспоминает, как еще два года назад над изготовителями строительных «печатных машинок» в основном подшучивали, однако сегодня в России уже всерьез обсуждается создание технического регламента для строительной печати в сфере индивидуальной жилой застройки, которая является одной из самых перспективных областей для 3D-принтинга. По прогнозам экспертов, уже в перспективе ближайших десяти лет принтеры станут незаменимы в строительстве, по крайней мере, частных жилых домов.

1 Аддитивные, то есть послойные технологии стали хорошей альтернативой традиционным производственным цепочкам во многих отраслях.



Представив свою модель строительного принтера в 2015 году, «Спецавиа» уже успела продать более 48 единиц оборудования не только на российском рынке, но и за рубежом. Ее принтеры работают в Дании, Арабских Эмиратах, Молдове и Казахстане. Заказы посыпались сразу после презентации дома в Ярославле. Причем из самых разных концов страны. «Звонит человек из Ямало-Ненецкого автономного округа: «У меня здесь 10 гектаров земли, приезжайте и напечатайте что-нибудь — вам реклама, а у меня земля пустовать не бу-



дет», — улыбается Евгений Тарбеев. Однако, судя по всему, перспективы у компании намного более интересные, чем работа с энтузиастами-частниками. Сейчас «Спецавиа» ведет переговоры с госзаказчиками и госкорпорациями; а в ноябре подписала соглашение с «Евроцемент групп», с которой планирует совместно разрабатывать специализированные бетонные смеси для 3D-печати. «Строительные принтеры быстро набирают популярность, — констатирует Ярослав Бодренко, руководитель департамента строительного оборудования 3DREP (дистрибьютор оборудования в области аддитивных технологий). — Мы ведем около семидесяти клиентов, которые интересуются такой техникой. Это и малый бизнес, и госучреждения, и крупные строительные компании».

На мировом рынке всего два заметных поставщика такого оборудования, уточняет Бодренко: «Спецавиа» и китайская компания WinSun, принтеры которой печатают прежде всего в Азии. Несмотря на статус первопроходца, ярославская компания предлагает вполне демократичные цены: самый дорогой принтер, с которым можно построить здание площадью до 200 кв. метров и высотой в два-три этажа, стоит около 4 млн рублей. Нижняя планка — 960 тысяч. Благодаря своей ценовой политике техника «Спецавиа» стала быстро набирать популярность, а сама компания уже обзавелась тридцатью дилерами в России и за рубежом.

ПРИНТЕР ТАК ПРИНТЕР

До того как сказать свое слово в 3D-принтинге, «Спецавиа» работала совсем в другой сфере. Компания оснащала радионавигационным оборудованием аэропорты и, действуя по целевым федеральным программам (для всех 800 аэропортов России), монтировала и запускала в эксплуатацию системы посадки, навигации и связи. «Из знаковых проектов можем назвать диспетчерскую связь в Пулково. Кроме того, мы оснастили многие аэропорты страны навигационными маяками, а в Магадане и Мурманске построили приемопередающие центры», — перечисляет Александр Маслов. Однако в какой-то момент Маслов устал мотаться по командировкам (когда приходилось торчать три месяца где-нибудь в Магадане) и начал подумывать о совсем других проектах.

В результате четыре года назад в «Спецавиа» решили сменить свой профиль и начать выпускать станки для плазменной резки металла с числовым управлением (ЧПУ). А следом

возникла мысль попробовать сконструировать оборудование для трехмерной строительной печати. Вдохновил Маслова (кандидата технических наук и талантливого конструктора) пример выходца из России Андрея Руденко, который живет в США. В 2014 году инженер российского происхождения представил опытную машину для строительной печати и «напечатал» в своем Миннесоте средневековый замок, который внешне напоминал сооружение из слоистого песчаника, распространенного в этой части Америки. «Мы не ставили задачу популяризировать 3D-печать, — отмечает Александр Маслов. — У нас была банальная цель — наладить серийное производство нового оборудования».

Когда «Спецавиа» сконструировала свой первый строительный принтер, в мире насчитывалось уже около тридцати образцов подобной техники, которые находились в разной степени готовности. Однако был существенный нюанс: практически никто не успел запустить принтеры в серию. Исключение составляла китайская компания WinSun, которая в том же, 2014 году, заявила о себе десятком напечатанных домов общей площадью 200 кв. метров, а после — «отпечатала» пятиэтажку. Но китайцы не продают свои принтеры. Их бизнес-модель построена на других принципах: WinSun оказывает строительные услуги с применением своего оборудования. Поэтому, когда датчане искали 3D-принтер, можно сказать, что выбора у них не было, кроме как обратиться к ярославцам. Купить оборудование промышленного производства не представлялось возможным: кроме китайцев все остальные разработчики до сих пор показывают экспериментальные модели, сделанные «в гаражах».

Другое дело — ярославская компания, которая уже давно обладала всеми необходимыми производственными компетенциями. Еще со времен «авиации» у «Спецавиа» была своя небольшая фабрика, на которой сейчас изготавливаются металлоконструкции для принтера; есть свои сборочный и покрасочный цеха, а также инженерная лаборатория. От полного цикла производства компания решила отказаться изначально. Часть комплектующих — тайваньского происхождения (электронных компонентов в России попросту не найти), программное обеспечение — американское. «Может, это и не патриотично, зато мы получаем гарантированно работоспособное оборудование. Все качественные компоненты, которые мы можем найти в России, мы покупаем здесь», — комментирует Маслов.

Для своих принтеров в «Спецавиа» выбрали порталную схему компоновки (кроме порталных принтеров в мире существуют еще дельтавидные принтеры и принтеры-манипуляторы). Портальная компоновка, по мнению Маслова, является самой простой и надежной. Работают такие принтеры по принципу классической печатной машинки. По направляющим рельсам в системе декартовых координат передвигается экструдер (печатающая головка), который в соответствии с заданной программой выдавливает слои бетона. Такие принтеры довольно велики: самая популярная модель устройства «Спецавиа» — 8 на 8 метров, а самые большие экземпляры достигают размеров 12 на 16.

Хотя общая порталная схема принтеров «Спецавиа» не была изобретением (она хорошо известна далеко не только в узких кругах), у компании есть свои ноу-хау — и производственные, и конструкционные. На все полезные модели компания уже получила необходимые патенты. «Создать принтер было не так просто, — подчеркивает Евгений Тарбеев. — Мы потратили два года на конструирование и еще несколько месяцев на запуск оборудования в серию. То, что принтер (как некоторые замечают) внешне кажется незатейливым, — это наше достоинство. Мы этого и добивались. Важно было не усложнять конструкцию. Кроме того, мы заранее подумали о том, как в будущем сделать обслуживание такого оборудования как можно более легким». Одним словом, инженеры «Спецавиа» стремились к тому, чтобы сделать максимально практичное и удобное оборудование, ремонтпригодное и работающее на любых бетонных смесях: чтобы в любом регионе можно было купить устройство и обойтись без каких-то специальных материалов.

Что касается других моделей принтеров, существующих в мире, то дельтавидный принтер похож на порталный, а «мобильный» работает по другим принципам (такую модель на российском рынке разработала компания Aris Cor). Преимущество мобильных принтеров в том, что их можно бы-



стрее устанавливать и перемещать на стройплощадке. «Сделать мобильный принтер — очень хорошая идея, — говорит Ярослав Бодренко (3DREP). — Но, к сожалению, до серийного выпуска это оборудование так и не было доведено».

Строительный 3D-принтинг все еще является дорогим удовольствием, а заодно это прекрасное поле для инвестиций. «Если принтер стоит 1 млн рублей, то, для того чтобы его довести до серийного состояния и сертифицировать, провести ресурсные испытания, полевые испытания и т. д., требуется сумма в 30 раз больше», — прикидывает масштаб бедствий Александр Маслов.

БОЛЬШЕ ДОМОВ, ХОРОШИХ И РАЗНЫХ

Продукция «Спецавиа» на первом этапе заинтересовала вовсе не строительные компании, а изготовителей малых архитектурных форм: производителей скамеек, фонтанчиков, секций

заборов и прочих элементов благоустройства территорий. Как объясняет Маслов, печать таких объектов — весьма маргинальное занятие: «Себестоимость лавочки, которая печатается за 30 минут и требует 150 кг бетона, — порядка 900 рублей, продажная цена на уровне 5–7 тысяч. Только тут нужно ухитриться продать всё, что можешь напечатать. Но если всё пойдет хорошо, принтер окупается примерно за 4 месяца». Попадались и более крупные клиенты: в числе первых принтер купил Крымский завод ячеистого бетона, который теперь «штампует» лавочки из цветного бетона с полированными сиденьями. «Качество обалденное!» — радуется Маслов.

Постепенно к этой категории покупателей добавились научные лаборатории и институты, вузы и училища, обучающие студентов технике строительной печати, а также строительные компании, специализирующиеся на индивидуальной малоэтажной застройке. Крупные застройщики тоже заинтересовались 3D-печатью. Они покупают принтеры для дооснащения производства, пытаются встроить технологии 3D-печати в традиционный строительный процесс.



Свой первый 3D-дом «Спецавиа» напечатала всего за две недели чистого времени. Хозяева уже готовятся к новоселью.



Дело в том, что одно из самых больших преимуществ принтера заключается в способности печатать сложные части зданий. По словам разработчиков, машина с одинаковой легкостью печатает как ровные, так и изогнутые линии, поэтому особенно хорошо подходит для изготовления детализированных причудливых архитектурных форм.

«Появился кран — стало легче строить дома. Появился экскаватор — стали меньше работать лопатой. Появился принтер — и стало проще делать сложные стены, — говорит Маслов. — Если вы строите прямоугольный гараж, то его проще сложить из кирпича. А если это сложное сооружение (например, дом с башенками, колоннами, эркерами), то проще напечатать его на принтере, чем пытаться сделать это другими способами. Здесь можно получить значительную экономию во времени и трудозатратах. Сейчас для строителей настоящая головная боль — сделать из бетона что-то отличное от прямоугольника».

Способен ли уже сегодня строительный принтер принести выгоду при возведении обычного дома? Если посмотреть на дом в Ярославле, напечатанный «Спецавиа» (площадь напечатанных элементов без учета фундамента составила 196 кв. метров), то здесь заказчик не сэкономил. Прежде всего потому, что использовал самые качественные дорогие материалы (к слову, часть этих материалов производители поставили бесплатно — для отработки технологии).

Однако если строить из обычных материалов, часть издержек все же удастся сократить. К примеру, время на строительный процесс по сравнению с традиционными технологиями уменьшается примерно в полтора раза, а стоимость «коробки» — на 30%. Что касается общей стоимости строительства, экономия может составить около 5–7%. С одной стороны, «проценты» небольшие, однако на фоне падения маржинальности у строителей все цифры хороши.

«Существует много мифов про строительный 3D-принтинг, — спешит добавить Маслов. — Говорят, что это панацея от всех строительных бед, что он сокращает в десять раз стоимость строительства и сроки. В этом есть доля лукавства. Как вы бетон ни укладываете, хоть руками, хоть принтером, — его стоимость не изменится. Строительная трехмерная печать никогда не станет серьезным конкурентом монолитному строительству». По большому счету экономия лежит только в части трудозатрат. 3D-печать уменьшает влияние челове-



Со стороны очень похоже на замок. Однако задача намного более тривиальна: напечатать пост охраны завода в Свердловской области.

ческого фактора (принтер ничего не забывает и все делает правильно), а также количество исполнителей. «Построить здание в один-два этажа с помощью принтера могут всего два-три человека, — вдаётся в детали Ярослав Бодренко. — Один следит за работой системы, второй выполняет подготовительные работы по армированию, утеплению, бетонированию, прокладке коммуникаций».

Сегодня можно говорить лишь о первом поколении строительных принтеров, которым еще только предстоит совершенствоваться и видоизменяться. Однако со временем у них появятся новые функции, поэтому в светлом будущем печать будут применять и в многоэтажном строительстве, уверены в «Спецавиа». Что касается самой компании, для нее строительные 3D-принтеры уже давно не полет инженерной мысли, а надежный источник дохода, утверждает Маслов. Впрочем, для подстраховки у компании есть и другие направления бизнеса: она по-прежнему выпускает оборудование для плазменной резки металла и производит трехмерные принтеры большого формата для печати пластиком, которые покупают лаборатории и литейные производства. Такое оборудование в России пользуется спросом, поскольку производителей здесь тоже пока немного.

Однако аппетит приходит во время еды. Единичных ярких проектов по возведению домов с помощью трехмерной техники для «Спецавиа» уже мало. «Сегодня наша основная задача — дать сигнал рынку и показать девелоперам, что с помощью 3D-печати можно делать массовую застройку», — объясняет Евгений Тарбеев. Для этого «Спецавиа» собирается напечатать целый поселок из 10-20 домов — самостоятельно или в партнерстве с крупным застройщиком. По словам Тарбеева, в правительстве Ярославской области инноваторам обещают поддержку и, возможно, даже помогут решить вопрос с получением участка земли. Для того чтобы сосредоточиться на своих экспериментальных проектах, «Спецавиа» уже регистрирует строительную дочернюю компанию.

Принесет ли развитие нового направления прибыль компании, покажет время. Как бы то ни было, на фоне разговоров из области футурологии о том, как напечатанные дома решат жилищный вопрос во всем мире, помогут колонизировать Марс и «штамповать» лунные базы, опыт тех, кто уже сегодня пытается коммерциализировать аддитивные технологии в строительстве, выглядит особенно эффектно.

БИЗНЕС В СТИЛЕ SHARE

ШЕРИНГ-ЭКОНОМИКА
СТАНОВИТСЯ НОВЫМ
СОЦИАЛЬНЫМ
ЛИФТОМ ДЛЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Согласно исследованию РОЦИТ, проведенному в 2017 году, готовность поделиться своим имуществом и услугами, а также воспользоваться этими благами на специализированных шеринг-платформах выразили соответственно 78% и 69% респондентов, которые раньше не участвовали в шеринг-экономике. Наряду с возрастающим количеством громких историй успеха шеринг-стартапов эти цифры подтверждают устойчивость развития экономики общего пользования.

С 2008 года мировые рынки вступили в фазу очередной трансформации, где линейная бизнес-модель с понятными ролями (производители производят, дистрибьюторы реализуют, а клиенты покупают) начала меняться согласно принципам новой экономики. Под влиянием прогрессивных технологий центр тяжести переместился от крупных компаний (держателей физических активов)

к ИТ-платформам, чья главная ценность — программное обеспечение и доступ к клиентской базе. По прогнозам PWC (исследование The Sharing Economy), оборот мирового рынка совместного пользования за счет его основных секторов (путешествия, каршеринг, р2р-финансирование, аудио- и видео-стриминг и т. п.) вырастет с \$15 млрд в 2014-м до \$335 млрд к 2025 году.

Активная экспансия шеринг-экономики по всему миру основана на ряде важных преимуществ. Во-первых, используя



**ВЛАДИМИР
ЛУЦЕНКО,**

основатель компании
StarSmile

1 Share — в переводе с англ. означает «делиться». От этого слова был образован термин «шеринг», определивший принципы «экономики общего пользования».

Снять жилье на Airbnb, поехать на работу на Uber, арендовать городской велосипед, чтобы покататься в парке, заказать ужин в DeliveryClub и найти помощника по дому на YouDo — так выглядит рутина жителя современного мегаполиса. Никаких дополнительных расходов на право обладания — только опыт использования, который «накапливается» с помощью шеринг¹-платформ.

модель win-win² и убирая из цепочки посредников, шеринг-сервисы позволяют одной стороне экономить деньги, а другой — зарабатывать. Во-вторых, шеринг базируется на более эффективном использовании ресурсов (в том числе экологичности): каршеринг, например, сокращает количество машин на улицах города, снижая трафик и выхлопы. В-третьих, за счет открытой конкуренции сотен провайдеров в рамках одной платформы, качество и скорость оказания услуги растет. И, наконец, шеринг предполагает честную горизонтальную коммуникацию, основанную на отзывах реальных пользователей. Благодаря этому уже сегодня основную аудиторию шеринг-компаний представляет ядро экономически активного населения в возрасте 25–44 лет.

ТЕМНАЯ СТОРОНА СИЛЫ

Шеринг-инновации, приносящие колоссальную выгоду клиентам, далеко не всегда учитывают интересы традиционного бизнеса. Недаром банковский, отельный рынки, а также таксопарки по всему миру активно сопротивляются новым технологиям и стараются на законодательном уровне ограничить или

2 Принцип win-win («выиграл-выиграл») предполагает, что в выигрыше остаются все участники сделки.

даже запретить деятельность шеринг-стартапов. Под давлением лоббистов Uber запретили в Дании, Болгарии, Ванкувере и Рио-де-Жанейро. В Германии и Испании регуляторы препятствуют развитию сервисов аренды жилья, таких как Airbnb.

Почему традиционные рынки так негативно восприняли новые технологии? Экономика совместного пользования работает по новой бизнес-модели, где между клиентом и бизнесом вдруг появляется посредник, который оттягивает на себя всю коммуникацию с конечным пользователем. Если раньше таксопарки сами занимались привлечением пассажиров и за счет этого имели довольно высокую маржинальность, то теперь клиентский поток «фильтрует» агрегатор, который, во-первых, берет со всех игроков комиссию, а во-вторых, продавливает рынок по цене. Традиционному бизнесу приходится перестраиваться и менять собственную специализацию: например, переqualificироваться в транспортную компанию, занимающуюся обслуживанием, заправкой и мойкой автомобилей, либо сдачей их в аренду. Естественно, при такой модели прибыль снижается.

Уже сегодня очевидно, что в некоторых отраслях экономика общего пользования отодвинет традиционные компании с лидирующих позиций благодаря проникновению новой бизнес-модели. Во многих областях, прежде всего там, где большое количество пользователей и велика сервисная составляющая, грядут глобальные изменения.

Крупный бизнес, который не сможет приспособиться к новым правилам игры, потеряет свою конкурентоспособность. Таким компаниям ничего не останется, как искать другие ниши, где наличие финансового ресурса все еще важно, или — разориться. Сильнее всего от «уберизации» страдают непрозрачные рынки, с высоким порогом входа и отсутствием справедливой конкуренции. Никто не захочет потерять свое олигопольное положение, поэтому традиционные бизнесы стараются искусственно ограничить конкуренцию на законодательном уровне.

Российский рынок скорее исключение из общей картины: здесь победоносное шествие сервисов и моделей экономики общего пользования практически не встретило сопротивления. И хотя россияне довольно спокойно пересели на Uber и «Яндекс.Такси», разместили свои объявления на Airbnb и приветствовали развитие городского каршеринга, некоторые традиционные игроки все-таки оказали сопротивление новой экономической модели. Прежде всего — банкиры. На заре развития системы мгновенных платежей эта сфера практически никак не регулировалась государством. Операторы, типа Qiwi, имели колоссальные конкурентные преимущества: им не нужно было отчитываться перед регулятором. В итоге давление банков заставило государство принять ряд важных поправок в законодательство, в результате чего «Киви.кошелек» вынужден был переqualificироваться в банк.

Онлайн-платформы, вставшие между провайдером услуг и клиентом, получили возможность влиять на доходность традиционных бизнесов: например, устанавливая систему единых цен для поездок на такси. Или — забирать деньги за рекламу. Еще 15–20 лет назад производство и установка пластиковых окон было хорошим прибыльным бизнесом. После развития поисковых систем и контекстной рекламы предприниматели стали вынуждены платить по 25–30% «Яндексу» и Google, фактически работая в ноль. Агрегатор упростил жизнь клиента, но сделал это за счет традиционных игроков.

ЭКОНОМИЯ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

Воспользоваться преимуществами шеринг-экономики стараются не только традиционный бизнес, но и молодые технологические компании, которые склонны видеть в новом тренде уникальные возможности для развития. Шеринг снижает порог входа на различные рынки: вместо того чтобы тратить деньги на приобретение активов, предприниматель может арендовать и аутсорсить. К примеру, наша компания уже пять лет занимается внедрением принципов шеринг-экономики на рынке ортодонтии: специализированный софт 3D-моделирования позволяет медицинским клиникам и зуботехническим лабораториям инвестировать в запуск нового направления бизнеса суммы, на порядки меньшие, чем это требовалось раньше. Порог входа на рынок уменьшился в 50 раз за счет того, что компаниям не нужно больше инвестировать в программные ресурсы и персонал. В ортодонтии именно софтверная часть является наиболее дорогой: разработка системы 3D-моделирования требует основных ресурсов и компетенций, а вот для физического производства благодаря трехмерным принтерам (дешевым и легким в управлении) достаточно совсем небольших вложений.

Другой пример — «Яндекс.Такси». В сентябре компания объявила о запуске проекта «Мой таксопарк», в рамках которого агрегатор дает новичкам возможность приобрести машины в лизинг на льготных условиях, а также получить скидки на страховку. Первоначальные инвестиции по этой программе составят всего 3 млн рублей: на эти деньги начинающие предприниматели смогут открыть таксопарк из десяти машин. В «Яндекс.Такси»

Шеринг-экономика меняет не только отдельные рынки и модели потребления, но и всю идеологию бизнеса. Если в XX веке лидерами могли стать только компании с мощными финансовыми ресурсами, то сегодня первенство — у самых умных и технологичных

ожидают, что всего за год благодаря этой программе появится 500 новых таксопарков. Компания Tele2 также пытается активно «оседлать» новый тренд, развивая финансовый супермаркет (где можно оформить банковскую карту, страховку или оставить заявку на кредит) и поддерживая совместную техническую инфраструктуру, на базе которой своих виртуальных операторов запустили «Ростелеком», Сбербанк, МТТ, SPRINT и другие.

Шеринг-экономика трансформирует не только отдельные рынки и модели потребления, но и всю идеологию бизнеса. Если в XX веке лидером становилась компания, обладавшая мощнейшим финансовым ресурсом, то сегодня первенство остается за самыми технологичными и интеллектуальными. Еще никогда человеческий капитал не был так важен для рыночного успеха, как сегодня. Похоже, шерингу суждено стать для бизнеса «социальным лифтом» — сродни образованию или спорту.





КАРШЕРИНГ РУЛИТ



СЕРВИС КРАТКОСРОЧНОЙ АРЕНДЫ АВТОМОБИЛЕЙ ВЫЕХАЛ В РЕГИОНЫ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Каршеринг¹ появился в России всего четыре года назад и сейчас уже быстро набирает обороты. По оценкам «прокатчиков», услугу поминутной аренды автомобилей уже попробовали свыше 2% россиян, а часть клиентов стали использовать ее регулярно. В основном это жители Москвы и Санкт-Петербурга. Однако операторы смотрят дальше: успев «окучить» две столицы, они принялись осваивать новые рынки.

Впервые схема каршеринга появилась в середине прошлого века в Швейцарии, когда руководство одного из жилищных кооперативов Цюриха приобрело несколько автомобилей, предоставив своим членам возможность брать их в краткосрочную аренду. В полноценный бизнес эта концепция начала превращаться только в конце 90-х годов — по мере появления новых технологий, которые стали становиться все более доступными. В их числе — спутниковая навигация, транспортная телематика и т. д. Бизнес-модель каршеринга уже почти двадцать лет успешно работает во многих странах мира, постепенно переключая на себя клиентов такси, традиционных прокатных контор, а заодно становясь полноценной альтернативой общественному транспорту. Представьте: автопарк только двух крупнейших международных компаний — Zipcar и Car2Go — насчитывает уже свыше 23 тыс. автомобилей, а количество постоянных клиентов составляет почти 1,7 млн человек. В целом, по данным аналитиков Frost & Sullivan, последние несколько лет в мире этой услугой ежегодно пользуются почти 5 млн человек, а количество вовлеченных в каршеринг машин превысило сотню тысяч. По самым скромным оценкам экспертов, к 2020 году число зарегистрированных пользователей вырастет до 26 млн, а доступных автомобилей — до 240 тысяч.

На фоне таких масштабов российский рынок краткосрочной автоаренды выглядит намного скромнее: он только формируется. Сегодня в стране работает, по сути, с десяток крупных коммерческих сервисов каршеринга, совокупный автопарк которых

достигает всего 3000 автомобилей. Самые первые — московский Anytime и петербургский StreetCar — были запущены в 2013 году. Еще пять игроков вышли на рынок лишь осенью этого года.

Из первооткрывателей сервиса «в игре» остался только AnyTime. StreetCar был «заморожен» в конце 2015 года — по причине роста цен на страховку автомобилей. Нелегко поначалу было и московскому пионеру каршеринга. В общей сложности на этапе запуска AnyTime в сервис было вложено около 60 млн рублей, которые пошли на оплату лизинга 72 автомобилей, приобретение специального оборудования и разработку мобильного приложения для смартфонов. Однако, говоря языком маркетологов, рынок на тот момент ещё не был «разогрет», о возможности поминутной аренды автомобиля знали лишь немногие. Средняя загрузка машины долгое время не превышала трех-четырёх часов в сутки, в то время как для окупаемости лизинговых платежей (25–30 тыс. рублей в месяц) и страховки (более 100 тыс. за полис) требовалось не менее шести. В целом AnyTime чувствовал себя неплохо, но активно не развивался. Сейчас в активе сервиса — свыше 200 автомобилей и около 90 тыс. зарегистрированных пользователей.

1 Каршеринг — от англ. слов car (машина) и sharing — делиться. Вид краткосрочной аренды автомобиля с поминутной оплатой (вместо традиционной — посуточной). Обычно каршеринг предполагает возможность взять и вернуть автомобиль в любом разрешенном для парковки месте.



Фото: Андрей Москаленко

ДЕЛИТЬСЯ НАДО

Российские «прокатчики» уверены, что если среднегодовой пробег вашего личного автомобиля не превышает 16 тыс. километров, то выгоднее от него отказаться в пользу каршеринга: это сократит расходы на транспорт почти на 70%. По их подсчетам, содержание нового автомобиля стоимостью 1 млн рублей обходится владельцу примерно в 29 тыс. рублей в месяц (без учёта затрат на бензин). В эту сумму входят страховка, замена резины, амортизация, транспортный налог, парковка и т. д. При том что машина зачастую простаивает. При каршеринге вы оплачиваете только конкретное время пользования автомобилем.

В пользу каршеринга выступают и российские урбанисты, высчитавшие, что один каршеринговый автомобиль убирает с городских дорог 15 обычных и освобождает 20 парковочных мест. А повсеместное распространение каршеринга в будущем поможет сократить выброс углекислого газа на 15% и повысить скорость городского движения на 60%.

Новая страница в истории российского каршеринга началась в 2015 году. Летом в Москве стартовал YouDrive (в настоящее время к сервису подключилось 75 000 человек, автопарк насчитывает 800 автомобилей, в том числе около сотни — в Северной столице), а осенью был запущен «Делимобиль». Последний буквально «взорвал» рынок. Оператор, к примеру, одним из первых смог договориться с московской мэрией о льготной парковке в платных зонах. «Делимобилям» выделили места в крупнейших столичных аэропортах. А в начале 2017 года сервис «выехал» и на «вакантные» петербургские улицы. Если на момент запуска у «Делимобиля» было всего 100 машин, то сейчас их общее количество (в Москве и Санкт-Петербурге) составляет 1500 автомобилей. В «клиентском портфеле» компании — почти 400 тыс. пользователей, совершивших только с начала этого года более 3 млн каршеринговых поездок. В целом за два года было инвестировано 1,5 млрд рублей, при этом на операционную окупаемость «Делимобиль» вышел уже в мае 2016-го.

Зимой прошлого года московский рынок каршеринга пополнился, пожалуй, самым скромным игроком — Car5. На данный момент в «гараже» этого оператора полсотни автомобилей (в ближайшее время ожидается пополнение из 100 новых машин), а в клиентской базе — чуть больше 12 тыс. пользователей.

Гораздо амбициознее оказался сервис BelkaCar, стартовавший в столице осенью 2016 года сразу со ста машин. В качестве консультанта сервису удалось привлечь признанного эксперта по каршерингу и соучредителя американской компании ZipCar Джулиана Эспириту. Бридж-финансирование запуска предоставил основатель «ВымпелКома» Дмитрий Зимин. Позже в молодую компанию вложился и швейцарский фонд Bryanston. Зарубежные инвестиции пошли на расширение присутствия BelkaCar в Москве. В результате автопарк этого оператора стал вторым (после «Делимобиля») по величине и насчитывает около 1000 машин.

Наиболее «урожайными» с точки зрения появления новых игроков стали последние четыре месяца 2017 года. Только на столичный рынок каршеринга вышли сразу пять операторов: EasyRide, Rentmee, Carenda, Car4you и LifCar. На всех у них пока не больше 500 автомобилей, но у каждого в ближайших планах кратное увеличение автопарка.

Однако Москве с её населением, по оценкам экспертов, требуется минимум 15 тыс. каршеринговых машин, так что рынок пока заполнен на четверть. Согласно опросам, подобными услугами готовы воспользоваться свыше 800 тысяч москвичей. При том что в существующих сервисах в общей сложности уже зарегистрировались полмиллиона пользователей, которые только с начала этого года совершили более одного миллиона поездок, что примерно в пять раз больше по сравнению с прошлым годом. Сейчас на автомобилях каршеринга ежедневно совершается свыше 11 тыс. поездок. Каждой прокатной машиной в среднем пользуются восемь человек в сутки. Средняя продолжительность пути — 37 минут. Цена вопроса — от 5 до 13 рублей за минуту движения (зависит от тарифа, сервиса и т. д.).

Наблюдаются на рынке не только количественные, но и качественные изменения. В частности, к сервису активно пытаются привлечь и VIP-клиентов. Ради этого автопарки московских операторов стали активно пополняться автомобилями представительского класса (основные «рабочие лошади» сервисов — это, конечно, бюджетные Hyundai Solaris и Kia). Это стало возможным после того, как власти столицы этой весной изменили требования к габаритным размерам каршерингового транспорта.

Ну и, наконец, самым значимым трендом этого года стала региональная каршеринговая экспансия. Первым о выходе на рынки других российских городов-миллионников объявил «Делимобиль», который в качестве пробы пера запустил сервис поминутной аренды автомобилей в октябре в Уфе. Месяцем позже аналогичную услугу та же компания начала предлагать в Нижнем Новгороде. В обоих городах «Делимобиль» стартовал пока с 50 автомобилей, однако обещает, что, если услуга окажется востребованной, автопарк расширится до 300 машин до конца года. В январе 2018 года должно произойти открытие подразделения в Екатеринбурге, а в конце февраля — в Новосибирске. На развитие планируется потратить около 700 млн рублей только в этом году. В планах «Делимобиля» — увеличить свой автопарк в стране до пяти тысяч штук в самое ближайшее время.

Вслед за этим игроком подтягиваются и другие. В декабре текущего года YouDrive намерен запустить сервис каршеринга в Сочи, вложив в свою «дочку» 100 млн рублей в первые полгода, а в дальнейшем развивать бизнес с перспективой выхода на рынок Краснодара и Ростова.



УНИВЕРСИТЕТЫ

4.0

ЧТО МОГУТ ДАТЬ
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ВУЗЫ

Практически все ключевые географические зоны развития в мире на сегодняшний момент ассоциируются с университетами. Восточное побережье США — это Гарвард, западное — Стэнфорд и Калифорнийский университет в Беркли, Технион — в Израиле, Кэмбридж — в Великобритании, Технический университет Мюнхена — в Германии и т. д. Эти учебные заведения за последние 50 лет прошли путь от обычного классического университета к региональному центру технологического развития и притяжения предпринимательства.

ЧЕТЫРЕ ИТЕРАЦИИ

Исторически университеты (так называемые университеты 1.0) занимались трансляцией знаний, подготовкой кадров и играли роль социального лифта. Первым серьез-

ным стимулом для расширения функционала вузов стал заказ от государства и крупного бизнеса. Для решения задач государства технологический бизнес обращался к университетам как к центрам создания нового знания. Вузы начали проводить исследования, генерировать новые идеи, и постепенно связь бизнеса и учебного заведения оказалась такой прочной, что стало сложно различить, какая часть деятельности происходит в университете, а какая — в бизнесе. Таким был университет 2.0.

Следующая серьезная инновация университета связана с развитием внутри вуза предпринимательских компетенций. Если в начале 70-х предпринимательские курсы существовали всего в шестнадцати университетах

и колледжах США, то к 1985 году их насчитывалось 85, в 1995-м — почти 400, в 2000-м — 1200 и, наконец, еще через пять лет, в 2005 году, — уже 1800 курсов. Университеты 3.0 — это место, где преподаватели не просто носители знания, но и реальные предприниматели, которые коммерциализируют разработки вуза через созданную здесь же экосистему поддержки стартапов. С одной стороны, это создает дополнительный источник дохода для университета, с другой — увеличивает число компетенций, которые могут передаваться студентам.

Предпринимательский университет, или университет будущего — это уникальная площадка, где объединяются бизнес, государство и общество, где в предпринимательскую активность вовлечены все участники образовательного процесса: и студенты, и преподаватели, и административные сотрудники. Не обязательно речь должна идти о технологических стартапах, очень часто в университете рождаются социальные инновации. Именно с этих позиций университет 4.0 является точкой роста и развития целых территорий и отдельных отраслей. Многие крупные технологические компании вышли именно из университетской системы и имели названия, которые ассоциировались с вузами. Например, в названии компании Sun Microsystems, широко известной в 1980–1990-е годы, Sun — это не солнце, а отсылка к Стэнфордскому университету (Stanford University Networks).

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

Предпринимательские университеты по всему миру вносят серьезный вклад в экономику. Во-первых, через



ИГОРЬ АГАМИРЗЯН

вице-президент НИУ ВШЭ



АЛЕКСАНДР ЧЕПУРЕНКО

руководитель
департамента
социологии НИУ ВШЭ

массовую подготовку людей, готовых к собственному предпринимательскому старту, а также к работе в условиях риска и неопределенности в малом, особенно технологическом, бизнесе. Уже сейчас, по некоторым опросам, 44% выпускников университетов США предпочитают работу в стартапе крупным компаниям и государственной службе. В России пока иначе: согласно внутреннему исследованию НИУ ВШЭ, 21% студентов хотят после окончания учебы стать предпринимателями, и только 3% исполняют это желание. Важно, что выпускники университета 4.0 могут не только заняться собственным бизнесом, но также работать в корпоративной среде по модели intrapreneurship (внутрифирменное предпринимательство). Это предполагает совершенно иное качества человеческого и социального капитала.

Второй очевидный экономический эффект университетов 4.0 — повышение доли инновационного малого бизнеса. Если сегодня доля таких компаний составляет около 1,5–2% в секторе малого и среднего бизнеса, то за счет развития ведущих вузов по модели университета 4.0 эта доля может увеличиться кратно, и экономика, основанная на инновациях, станет реальностью и для России.

Третий ожидаемый экономический эффект — резкий рост синергии от проводимых в университетах исследований, возникновение действительно мощного потока средств от реализации патентов, лицензий, сопряженных услуг, который может серьезно добавить финансовых возможностей для переоснащения российских ведущих университетов, для их выхода на фронт¹ исследований в наиболее перспективных отраслях знаний.

Не стоит недооценивать и косвенные эффекты таких изменений. Например, запуск конвейера интеллектуальной собственности, которая в дальнейшем может коммерциализироваться, либо создание глобального бизнеса. Например, выходец из Стэндфордской системы Google сегодня является компанией мирового уровня, второй по уровню капитализации в мире и одной из немногих платформ, на которой базируется вся современная экономика. Косвенный эффект от такого развития в целом сопоставим с непосредственным эффектом от деятельности университета по своему основному профилю. При этом в России компаний такого типа нет, за исключением, пожалуй, современных лидеров: например, «Яндекса», Mail.ru, 1С, исторически не аффилированных с университетской системой. С другой стороны, есть пример МФТИ, который в значительной мере был фабрикой технологических стартапов в 90-е годы, и сегодня целый ряд российских технологических компаний основаны выпускниками этого вуза.

Еще один потенциальный положительный эффект для экономики — это корпоративные исследовательские программы, в которых предпринимательские университеты интегрируются с бизнесом и совместными лабораториями. Это серьезно увеличивает скорость коммерциализации новых идей.

К сожалению, современные условия российского рынка таковы, что развитие университетов 4.0 может быть сопряжено и с негативными факторами: увеличением разрыва

в качестве исследований и обучения, в карьерной успешности выпускников разных вузов. Это вопрос в том числе политический, поскольку значительная часть российских университетов по-прежнему, фигурально выражаясь, производит инженеров для советских крупных предприятий, с багажом устаревших технологических знаний; там не занимаются исследованиями и не вкладывают в собственное развитие. Если не возникнет адекватной экономической среды — прежде всего, массового венчурного бизнеса, системы стыковки между программами различных институтов развития, обеспечивающей сопровождение стартапов на всех этапах развития и масштабирования бизнеса, а главное — спроса на прорывные и улучшающие инновации со стороны основных агентов экономики, то Университет 4.0 будет работать на экономику других стран, поставляя перспективные бизнес-команды на экспорт.

РОССИЙСКИЙ ЛАНДШАФТ

В России процесс развития предпринимательских университетов проходит гораздо быстрее, чем это было в университетах в США и в Европе, но в этом смысле мы отстали настолько, что должно смениться поколение преподавателей и студентов. Тем не менее положительные сдвиги уже заметны. Среди пионеров — Новосибирский университет, который в последние годы становится консолидирующим центром развития системы предпринимательской деятельности. Есть и другие примеры — в Томске, Нижнем Новгороде, Казани, Санкт-Петербурге. Некоторые из крупных московских университетов, в том числе НИУ ВШЭ, также участвуют в этом процессе. Но, на наш взгляд, до появления в России первого предпринимательского университета пройдет лет 10–15.

Все начинается с изменений в корпоративной культуре университета, с превращения его в площадку, открытую для инноваторов, бизнес-ангелов, венчурной индустрии, а также с постепенного изменения сознания академической среды. Исследования и бизнес в идеале должны строиться на одном принципе: и то, и другое есть процесс с открытым, заранее неизвестным результатом. Длительность и успешность становления университета 4.0 во многом будет зависеть от изменений в экономике и обществе в целом. Невозможно (или, во всяком случае, очень трудно) сформировать устойчиво работающую модель предпринимательской экосистемы вокруг университета, работающую по сетевому принципу, в закрытом обществе, основанном на вертикальных отношениях (иерархиях) и сырьевой ренте, в котором инновации и предпринимательство существуют на периферии экономических интересов.

Сегодня в мире предпринимательский подход начинает доминировать во всех сферах человеческой деятельности: в бизнесе, социальной сфере, в спорте, культуре, искусстве, а также в области образования и науки. Растет спрос на профессионалов, способных не только использовать стандартные подходы, инструменты и методы в своей деятельности, но также готовых творчески их комбинировать, развивать и совершенствовать, в полной мере эффективно и своевременно используя возникающие возможности. В конечном итоге именно предпринимательская активность становится основным двигателем общественного развития, экономического роста и благосостояния.

1 Фронт — здесь: граница, рубеж.



ДОХОДНЫЙ АЛЬТРУИЗМ

ПОЧЕМУ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ДОЛЖНЫ НАУЧИТЬСЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ

Подводя итоги года, многие компании и предприниматели часто задумываются о своем вкладе в общественное благо, будь то программа корпоративной социальной ответственности или благотворительность. Есть и те, кто ищет новые формы самореализации в социальном секторе. И если раньше связывать деньги и альтруизм в нашем обществе было не очень привычно («делать добро можно только бесплатно, а заниматься бизнесом — исключительно ради собственной выгоды»), то сегодня два этих вектора начинают объединяться. В результате вроде бы получается тот же бизнес, однако у него уже не одна, а две цели: польза для общества и получение дохода.

ДОБРО ЗА ДЕНЬГИ

Зарубежный опыт подсказывает, что зарабатывать на социальных проектах можно и даже нужно. В США и Европе альтруистические идеи уже давно приносят деньги, и неплохие. Примером является компания Genesys Works — образовательная программа для детей из социально неблагополучных семей, которых обучают технологическим навыкам, а после отправляют в ведущие корпорации, выступающие в качестве доноров и партнеров проекта. Эта программа стартовала в 2002 году с десяти студентов, однако сегодня в нее вовлечены более 3

Социальные проекты жизнеспособны лишь в случае создания рабочих бизнес-моделей, которые позволят предприятию не только приносить пользу обществу, но и оставаться на плаву.

тыс. человек при поддержке 192 корпораций. В 2016 году выручка компании составила 21 млн долларов. Это уже давно прибыльный бизнес — построенный на добром деле.

В России с подобными проектами намного сложнее. Две ключевые проблемы, с которыми сталкиваются наши социальные предприниматели, — недостаток знаний и денег. Хорошие идеи о том, как сделать мир лучше, появляются постоянно, однако они либо не реализовываются, либо их ценность невелика. В отличие от бизнес-проектов, филантропическим стартапам не хватает ни опытных менторов, ни навыков презентации проектов инвесторам, ни определения собственной бизнес-модели.

Площадок, нацеленных на подобную работу с социальными стартапами, не так много и в мире, однако в России их и вовсе можно пересчитать по пальцам. В числе них — акселератор социальных стартапов PhilTech, который фокусируется на ИТ-проектах (на его счету подготовка нескольких успешных стартапов, которые не только работают, но и зарабатывают). Поддержкой студенческих социальных проектов занимается Всероссийский акселератор социальных инициатив Raise; креативное пространство «Благосфера» вовлекает граждан в благотворительность и социальную активность через личный опыт участия в проектах; Impact Hub Moscow представляет собой образовательный центр и сообщество, объединяющее экспертов, бизнесменов и инвесторов в социальном секторе. Однако необходимо, чтобы подобных структур становилось больше, тогда и количество удачных социальных стартапов увеличится.

ДЕЛО ТЕХНИКИ

Наглядным примером того, как можно монетизировать доброе дело, является филтех-проект SOL Surdo-Online, облачный сервис (то есть доступный с любого устройства из любой точки мира) для видеосвязи с сурдопереводчиками в онлайн-режиме. С его



**ДМИТРИЙ
ДИКМАН,**

основатель компании Grouper 36, член совета директоров «Рыбаков Фонда»

помощью самые разные организации могут помогать инвалидам по слуху, а слабослышащие люди — получать доступ к услугам. Такой сервис уже используют 435 организаций. Это и аптеки, и аэропорты, и центры госуслуг, и медицинские учреждения. С одной стороны, бизнес построен на продаже сервиса заинтересованным организациям и приносит выручку. С другой — он содержит в себе социальный импакт¹, предлагая бесплатную помощь тем, кто в этом нуждается.

Другой пример удачной идеи социального стартапа — проект «Ленивый Робин», или, как его называют сами основатели, «Проект по спасению мира, лежа на диване». С помощью этой площадки пользователи могут накапливать виртуальные «ленивые рубли» пропорционально количеству времени, которое они проводят в Интернете, и перечислять их благотворительным фондам. Схема такая: разработчики вставляют по 1–3 рекламных объявления партнеров на страницы сайтов, которые посещает пользователь; 80% заработанных на рекламе денег идет в выбранный фонд помощи, остальные 20% остаются стартапу.

Еще один российский проект — Charity Shop, благотворительный магазин, продающий поддержанную одежду известных брендов по сниженным ценам. Большая часть прибыли направляется на реализацию социальных программ центра «Вверх».

Все эти кейсы от классических бизнес-моделей отличает только одно — социальная направленность. В остальном разница стирается: SOL продает организациям софт, «Ленивый Робин» — рекламу, Charity Shop работает по схеме обычного магазина и так далее. В основе любого социального стартапа должна лежать коммерческая составляющая. А филантропия — это, скорее, надстройка над бизнесом, с которой начинается социальный стартап. Но если вместо прочного базиса будет выбран чистый энтузиазм, такой стартап, скорее всего, далеко не уедет.

СТРАТЕГИЯ ФИЛАНТРОПА

Любой бизнес не может существовать без анализа своей деятельности. Согласитесь, невозможно представить себе коммерческую структуру, в которой сотрудники делают «всё что могут», не стремясь к определенным результатам. А вот в социальном секторе такая схема до сих пор работает. И косвенным образом это показывают отчеты: провели столько-то лекций, собрали столько-то денег, снизили такую-то долю операционных расходов. То есть, как правило, выделяются организационные, а не существенные успехи, в отличие от бизнеса, где важно одно: есть прибыль или нет. Точно такой же подход обязан прийти и в социальный сектор. Сложность заключается только в том, что анализировать нужно не только прибыль, но и социальный импакт, а именно пользу: какой эффект принесли ваши действия, как изменилась жизнь людей, для которых это предназначалось. Подобной аналитикой пока мало кто занимается, и этому есть объяснение. Намного проще оставаться в зоне комфорта с ощущением того, что ты делаешь добро, чем построить работающую систему.

Еще один принцип, который социальный сектор мог бы позаимствовать у бизнеса, — стратегическое планирование. Важно научиться видеть дальше собственного носа, решать не только насущные проблемы, но и предвосхищать будущее. Высший пилотаж филантропии — это не точечная помощь тем, кто сегодня оказался в тяжелой ситуации, а попытка нивелировать такие ситуации. Борьбаться нужно не со следствием, а с причиной.

Подобных проектов, решающих глобальные задачи, сегодня особенно не хватает.

ИНДУСТРИЯ БЕЗ ИНДУСТРИИ

Для того чтобы в России возникли ресурсы для появления эффективных во всех смыслах этого слова социальных проектов, должен измениться и сам рынок. Вернее, рынок должен сформироваться. Пока мы видим отдельных игроков, но индустрия еще не появилась. Для того чтобы сделать это возможным, необходимо создать профессиональное поле с понятными правилами игры, рынком труда и профессий. Если коммерческому предприятию нужен финансовый менеджер, найти его можно без труда. А вот грантового менеджера для НКО — вряд ли. В Европе или США вузы уже давно готовят работников социальной сферы. Однако в нашей стране в эту индустрию, скорее, люди попадают случайно. Как правило, это означает недостаток компетенций, опыта и, как следствие, неэффективную работу. Существует также стереотип, что в социальных проектах не может быть денег, поэтому люди даже не думают о том, чтобы заняться этим профессионально.

Так что если вы создаете команду профессионалов (а не волонтеров), такой стартап нужно начинать с бизнес-плана, заведомо понимая, как вы будете зарабатывать и сколько нужно платить сотрудникам. Индустрия без профессионалов не может быть индустрией. Безусловно, во главе угла стоит желание принести пользу и делать добро, однако для того чтобы выжить, этого недостаточно.

Необходимо понимать, что разница между социальным предпринимательством и бизнесом с точки зрения подходов совсем небольшая. В каждом случае нужны рабочие модели, профессиональное сообщество, умение анализировать эффективность, развитая инфраструктура рынка и стратегическое планирование. Как только наши социальные предприниматели станут бизнесменами, рынок начнет ускоренно расти и развиваться.



«ПОЧЕТНОЕ МЕСТО»

Рынку благотворительности в России всего 20–25 лет. Для сравнения в Западной Европе и США ему уже больше ста. Рокфеллер и Карнеги организовали свои первые фонды еще в начале XX века. За столетие на Западе сформировалась своя культура эмпатии, финансового и личного участия людей в решении проблем общества. В России ни на институциональном, ни на массовом уровне еще нет полного понимания процессов благотворительности, а наши социальные предприниматели пока не работают по законам рынка. В мировом рейтинге благотворительности (CAF World Giving Index 2017) Россия находится на 124-м месте из 140. Однако динамика положительная. В 2014 году Россия была еще ниже — на 135-м месте.

¹ Социальный импакт — инвестиции, направленные на достижение социального эффекта.

ЛОЖНЫЙ ПУТЬ

Авторский коллектив, выступавший под псевдонимом «Козьма Петрович Прутков»¹ за время жизни соавторов успел написать много веселых изречений. Например, все мы помним ехидную фразу Пруткова: «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Человек, уличенный во лжи хоть однажды, не может надеяться в дальнейшем на доверие других.

Однако ложь во спасение обычно сопровождает человека всю жизнь. С такой разновидностью лжи люди сталкиваются в самые первые годы своей жизни: мало кто не слышал легенду про аистов и капусту — в ответ на вопрос, откуда берутся дети. В свое время после долгих споров теоретики педагогики пришли к выводу, что куда более полезно умерять подобное любопытство формулой: «Слишком долго объяснять; вырастешь — узнаешь». Рано или поздно человек выяснит правду, а единожды солгавший родитель рискует потерять доверие ребенка.

С незапамятных времен частью врачебного долга считалось сокрытие смертельного диагноза от больного («Пусть

страдает только от самой болезни, но не от предвидения неминуемой скорой кончины»). Однако проблема в том, что человек, обладающий сладкой ложью, может и вовсе отказаться от лечения — особенно если оно само по себе мучительно (как, например, противоопухолевая терапия средствами, препятствующими делению не только переродившихся, но и нормальных клеток). Поэтому постепенно набирает силу противоположная



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

1 Над произведениями, подписанными псевдонимом Козьма Прутков, трудился целый круг авторов: Александр Николаевич Аммосов (1823–1866 гг.), братья Александр (1826–1896 гг.), Алексей (1821–1908 гг.) и Владимир (1830–1884 гг.) Михайловичи Жемчужниковы и Алексей Константинович Толстой (1817–1875 гг.)



В русских традициях обман, даже если речь шла о «лжи во спасение», в случае разоблачения имел большие последствия. С купцом, которого уличили во лжи, переставали иметь дело. И, напротив, «правда» в те времена имела большую ценность. Не в последнюю очередь потому, что она позволяла снизить трансакционные издержки: достаточно было ударить по рукам, чтобы сделка могла считаться состоявшейся. Однако «новая Россия» решила пойти своим путем.

ная позиция: сообщать правду, указывая, как бороться за жизнь, даже в таких тяжелых ситуациях.

Первыми подобный путь выбрали в Соединенных Государствах Америки² — и, похоже, сделали это из весьма прагматичных соображений: наследники человека, который поверил лжи во спасение и не озаботился своевременным завещанием, могут втянуть в свои тяжбы и врача. Однако со временем и в других странах стали находить свои доводы в пользу «горькой пилюли».

ЛОЖНЫЕ ДОВОДЫ

Иосиф Виссарионович Джугашвили (18.12.1878–05.03.1953) смолodu согрешил ложью ради собственного спасения: при первом аресте указал дату рождения «21.12.1879», дабы в качестве несовершеннолетнего получить меньшее наказание (подлинную дату выяснили через десятилетия после его смерти по книге крещений в приходской церкви). Юношеская то ли слабость, то ли хитрость осталась, похоже, без тяжелых последствий. Однако, возможно, именно она укрепила в нем дальнейшую нетерпимость ко лжи: в пределах его досягае-

2 По настоянию автора здесь и далее по тексту названия государств, имена и отчества иностранных деятелей и исторических лиц приводятся в авторском, а не общепринятом написании.

мости за невыполнение задач и обязанностей, как правило, переводили на работу попроще — а вот за искажение или сокрытие сведений можно было оказаться не у дел, а то и угодить под следствие и суд. Жестоко? Так ведь в коллективных делах ложь обычно не во спасение, а «в сокрушение» тех, кому из-за ложных сведений не окажут необходимую помощь или поставят неисполнимую задачу. Не важно, пытается ли лжец спасти себя или кого-то другого: он все равно погубит куда больше людей, чем спасет.

Скрывая свои слабости, легко ущемить других. Вспомним «8 1/2» за авторством Федерико Урбановича Феллини (20.01.1920–31.10.1993). Главный герой — кинорежиссер — скрывает внезапно навалившуюся творческую немощь, вынуждая всю съёмочную группу действовать по своим явно нелепым указаниям, и тем самым подрывает веру коллег в их собственные способности, в том числе возможность понять чужой замысел. Увы, сюжет реалистичен: скольким талантам испортили психику халтурщики, обьявившие себя критиками или ставшие руководителями!

Экономист Торстейн Бунде Томасович Веблен (30.07.1857–03.08.1929) открыл и исследовал концепцию демонстративного потребления, когда человек потребляет больше, чем ему самому нужно (а иной раз даже то, что способно принести ему вред), дабы показать всем окружающим: он силен и успешен, а посему может позволить себе излишества. Мастер литературного парадокса Оскар Фингал о'Флаэрти Уильям-Робертович Уиллз Уайлд (16.10.1854–30.11.1900) выразил ту же идею изящно: «Могу прожить без необходимого, но и минуты не обойдусь без лишнего». А «приключенец» Джон Гриффит Уильямович Чейни (1876.01.12–1916.11.22; по приёму отцу — Джон Джонович Лондон, по литературному псевдониму — Джек Лондон) с удовольствием описал первобытный вариант демонстрации могущества — *пóтлач*³, когда человек, устраивает пир на весь мир с публичным уничтожением всего, что гости не смогут съесть и выпить: мол, захочу — еще наживу.

ПЫЛЬ В ГЛАЗА

Но что делать, если «еще» не наживается? Как быть, когда средств на одновременные жизнь и рекламу не хватает? Моя малая родина — Одесса — в незапамятные времена выработала рекомендацию на этот случай: «Хлеба нет — форс не терять, в зубах ковыряй, люди подумают — мясо кушал». Иными словами, реклама важнее текущего потребления: лучше сохранить свой светлый образ в чужих глазах и найти новые проекты, чтобы довести подлинное благосостояние до зримого уровня. Чем не ложь во спасение? Увы, и тут спасение зачастую недолговечно. Рано или поздно станет известно, что пыль в глаза маскировала провал. И тут же возникнет вопрос: а что если нынешнее благополучие столь же мнимое, что и тогдашнее? Что если вложения в разрекламированный проект слишком рискованны? Не лучше ли поискать инвестициям другое применение? Не столь доходное, зато не дающее повода для подобных сомнений?

3 *Пóтлач* — праздник, церемония демонстративного обмена дарами индейцев на тихоокеанском побережье Северной Америки; иногда *пóтлач* сопровождался уничтожением «излишних» материальных ценностей. Цель этого праздника — перераспределение богатств общины и коммуникация.

В старину русское купеческое слово считалось достаточной гарантией сделки (между самими коммерсантами правило «не обманешь — не продашь» относилось только к сторонней клиентуре). Это резко ускоряло торговый оборот: пока англосаксы (чья политическая традиция быстрой смены партнеров отразилась на психологии масс) оформляли договор по каждой сделке, прогнозируя и блокируя мыслимые и немыслимые способы «кинуть» контрагента, русские успевали заключить с десяток контрактов. Но такая надежность и скорость подкреплялась жесткой дисциплиной: купец, нарушивший слово, вылетал из круга «своих людей», и ему переставали верить

Соблазн лжи во спасение трудно преодолеть. Ведь обман может быстро поправить дела, а репутация испортится бог весть когда. Однако никакая удача не перекроет убытки в случае разоблачения

если не навсегда, то очень надолго. Причем ложь во спасение рассматривали как нечто куда более серьезное, чем прямой обман: показная самореклама способна нанести ущерб не только одному, а сразу всем партнерам, которые, будучи связанными с ненадежным звеном, оказываются под угрозой.

Нынешний деловой оборот, принятый в России, скопирован не столько с наших собственных обычаев, сколько с англосаксонского образца. Соответственно, практика демонстративного потребления — даже ценой отказа от необходимого — становится все популярнее. Да и сокрытие от партнера собственных — существующих или ожидаемых — трудностей представляется естественным («Если я сам справлюсь, то зачем других пугать?»), тем более что доход от предстоящих сделок обещает разрешить возможные трудности.

Рынок вообще обычно отличает близорукость: наемному руководителю трудно заглянуть дальше ближайшего годового (а то и квартального) отчета перед владельцем или собранием акционеров, да и сами владельцы, пытаясь вникнуть в положение дел, быстро понимают, что при непредсказуемых действиях потенциальных партнеров довольно бессмысленно строить долгосрочные планы. Поэтому соблазн лжи во спасение трудно преодолеть: выгода возможна сегодня, при том что репутация испортится бог весть когда. Зачем же собственноручно отпугивать тех, с кем уже сейчас (пока сведения о проблемах не просочились в публичное пространство) можно успеть заключить не одну выгодную сделку?

Такой расчет на везение зачастую оправдывается: и конъюнктура рынка может поменяться в благоприятную сторону, и выигрыш от новых контрактов сулит компенсацию от прошлых потерь. Однако никакая удача не перекроет убытки от разоблаченного обмана, который способен оттолкнуть самых разных людей. Не только партнеров по конкретным проектам, но и все деловое сообщество.



УЗКАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ

РИСК-ПРОФИЛЬ СТРАХОВОГО РЫНКА

Исключением на рынке является страхование жизни, которое растет галолирующими темпами за счет агрессивных продаж инвестиционного страхования жизни. В абсолютном выражении страховой рынок в первом полугодии 2017 года прибавил 56,3 млрд рублей, при этом более 93% абсолютного прироста было обеспечено именно сегментом страхования жизни (+52,4 млрд рублей). Рынок страхования жизни по итогам шести месяцев текущего года стал лидером страхового рынка как по абсолютному приросту, так и по объему премий, обогнав по сравнению с аналогичным периодом 2016 года ОСАГО и ДМС.

Основным драйвером рынка страхования жизни остается инвестиционное страхование жизни. Его доля в совокупных взносах по страхованию жизни в первом полугодии 2017-го выросла на 10,8 п. п., до 62,6%, по сравнению с первой половиной 2016-го, тогда как доли всех остальных видов страхования жизни (заемщики, смешанное, пенсионное) сократились. По оценкам RAEX («Эксперт РА»), объем инвестиционного страхования жизни по итогам первого полугодия 2017-го составил

88,4 млрд рублей, и в абсолютном выражении сегмент прибавил 42,4 млрд рублей относительно объема премий за такой же период 2016 года.

В то же время в этом виде страхования выделяются отдельные риски, которые способны реализоваться и существенно повлиять на динамику развития рынка страхования жизни и всего страхового рынка уже в 2018 году. Во-первых, это высокая неопределенность уровня доходности по полисам ИСЖ, по которой в настоящее время нет публичной информации. Если ожидания по уровню доходности не оправдаются, то это вызовет нежелание клиентов перезаключать договоры инвестиционного страхования жизни, что негативно отразится на объеме рынка вплоть до его сокращения. Во-вторых, недостаточное понимание некоторыми клиентами продукта на этапе приобретения полиса и неудовлетворенность результатами размещения средств могут подорвать доверие к рынку страхования жизни в целом. Кроме того, не исключены изменения в регулировании сегмента инвестиционного страхования жизни, что впоследствии может привести к значительной трансфор-

Динамика страховых премий



Полугодовая динамика взносов и выплат по страхованию жизни



Источник: RAEX («Эксперт РА»)

мации этого вида или перетоку вложений в другие инвестиционные инструменты, предлагаемые банками и некредитными финансовыми организациями.

Без учета сегмента страхования жизни темпы прироста взносов составили всего 0,8% за первое полугодие 2017 года по сравнению с первой половиной 2016-го. Это означает, что с учетом инфляции (4,1% за год) реальный объем страхового рынка без учета страхования жизни сократился более чем на 3%.

В абсолютном выражении прирост страхового рынка в первом полугодии 2017 года составил 56,3 млрд рублей. Без учета страхования жизни страховой рынок в абсолютном выражении за шесть месяцев 2017 года по сравнению с аналогичным периодом 2016-го вырос лишь на 3,9 млрд рублей. Положительный вклад в прирост взносов также внесли такие виды, как государственное страхование жизни и здоровья военнослужащих и приравненных к ним в обязательном государственном страховании лиц (+7,9 млрд рублей), а также ДМС (+6,9 млрд рублей) — за счет ежегодной инфляции стоимости медицинских услуг и страхование от несчастных случаев и болезней в результате оживления потребительского кредитования (+4,1 млрд рублей). Однако даже суммарный вклад этих видов намного меньше вклада страхования жизни в прирост страхового рынка.

Лидерами падения в первом полугодии 2017 года стали страхование прочего имущества юридических лиц (-8,4 млрд рублей), объем которого вернулся на уровень первой половины 2015 года после активного восстановления сегмента в 2016 году, автострахование КАСКО (-5,4 млрд рублей) и ОСАГО (-4,6 млрд рублей).

Сегмент ОСАГО сегодня занимает первое место в повестке дня страхового сообщества. Комбинированный коэффициент убыточности-нетто по ОСАГО за шесть месяцев текущего года показал рост у семи страховщиков из десяти крупнейших компаний в сегменте ОСАГО. Не допустить роста показателя и даже добиться его некоторого снижения трем компаниям удалось исключительно за счет существенного уменьшения расходов. По итогам первого полугодия 2017 года у четырех компаний из Топ-10 по ОСАГО комбинированный коэффициент убыточности-нетто по этому виду превысил отметку 100% (против двух компаний по итогам 2016 года), что говорит об абсолютной убыточности ОСАГО для этих страховщиков и необходимости компенсировать потери от ОСАГО за счет доходов от других видов страхования, что негативно отражается на рентабельности страхового бизнеса.

Закон о натуральном возмещении, на который сегодня возлагаются основные надежды по стабилизации ситуации в сегменте в части снижения убыточности и борьбы с мошенничеством, еще не заработал в полной мере, так как распространяется только на новые договоры ОСАГО, поэтому слишком рано говорить о конкретных результатах и делать выводы. Первые результаты от введения натурального возмещения мы ожидаем увидеть не ранее, чем по итогам 2017 года, то есть уже в 2018 году, когда процент натурального возмещения в общем объеме урегулирований станет ощутимым. В то же время в случае быстрой адаптации мошенников к новым условиям работы в сегменте ОСАГО вероятно появление новых мошеннических схем, что нивелирует весь позитивный эффект от введения натурального возмещения.

Как отмечал RAEX («Эксперт РА») в своих исследованиях в 2016 году, нарастание проблем в ОСАГО может привести к уходу с рынка части игроков и в конечном итоге даже к огосудар-

Прогноз динамики страхового рынка без учета страхования жизни



влению этого вида страхования с целью его стабилизации. На сегодняшний день указанные риски не только не потеряли своей актуальности, более того, наблюдается их постепенная реализация. Крупнейший игрок на рынке ОСАГО испытывает потребность в дополнительной ликвидности и с недавнего времени находится в периметре санации кредитной организации. Активное сокращение страховщиком своей доли в сегменте ОСАГО в рамках следования антикризисной стратегии приводит к значительному росту нагрузки на другие крупные компании на этом рынке. Во избежание снижения финансовой устойчивости других крупных страховых компаний, а также их полного отказа от работы на рынке ОСАГО, обсуждаемая либерализация тарифов видится крайне необходимым и неизбежным решением.

Особую обеспокоенность вызывает тот факт, что практически всё внимание страхового сообщества и регулятора сегодня обращено на проблемы в сегменте ОСАГО. Делая акцент фактически на одном проблемном и остро стоящем вопросе и упуская из виду необходимость поиска новых видов и драйверов роста, страховщики рискуют тем, что рынок войдет в фазу стагнации даже при условии стабилизации ситуации в ОСАГО.

В то же время потенциал роста для российского страхового рынка сегодня можно оценить как очень высокий. Для сравнения, в странах Евросоюза на страхование гражданами тратится в среднем 3 тыс. долларов США в год, когда по итогам 2016 года объем страховой премии в расчете на одного жителя России составил всего 8,1 тыс. рублей (что составило чуть более 120 долларов США). Таким образом, уровень проникновения страхования в России крайне низок, что в существенной степени обусловлено сложившейся в нашей стране патерналистской моделью отношений и надеждой граждан на получение помощи в критических ситуациях от государства.

По нашим оценкам, по итогам 2017 года без учета страхования жизни страховой рынок вырастет не более чем на 1,2%.

Помимо наиболее значимых для страхового рынка рисков, связанных с ОСАГО, инвестиционным страхованием жизни и рисков отсутствия глобальной цели развития, мы также выделяем риск огосударствления страховой отрасли, актуальность которого растет в условиях разработки концепции санации страховщиков и активного роста страховых «дочек» госбанков. Кроме того, мы отмечаем сохранение значимости операционных рисков, которые будут поддерживаться продолжающимися процессами изменения формата отчетности.

Динамика взносов по видам страхования

Вид страхования	Взносы, млн рублей		Темпы прироста взносов, 1 кв 2017 / 1 кв 2016, %	Доля вида на рынке, 1 кв 2017, %
	1 полугодие 2017	1 полугодие 2016		
Страхование жизни	141 231	88 846	59,0	21,9
ОСАГО	109 192	113 755	-4,0	16,9
Добровольное медицинское страхование	98 076	91 224	7,5	15,2
Автострахование КАСКО	77 731	83 139	-6,5	12,0
Страхование от несчастных случаев и болезней	55 057	50 940	8,1	8,5
Страхование прочего имущества юридических лиц	52 352	60 768	-13,8	8,1
Страхование прочего имущества граждан	25 397	22 134	14,7	3,9
Государственное страхование жизни и здоровья военнослужащих и приравненных к ним в обязательном государственном страховании лиц	18 328	10 462	75,2	2,8
Страхование финансовых рисков	11 664	9 202	26,8	1,8
Страхование гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору	11 214	7 673	46,1	1,7
Страхование грузов	8 491	9 494	-10,6	1,3
Страхование гражданской ответственности за причинение вреда третьим лицам	7 975	8 355	-4,5	1,2
Страхование средств воздушного транспорта	5 780	4 825	19,8	0,9
Страхование предпринимательских рисков	5 366	4 945	8,5	0,8
Сельскохозяйственное страхование	2 593	5 389	-51,9	0,4
Страхование средств водного транспорта	2 523	3 228	-21,8	0,4
Обязательное страхование ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте	2 203	2 501	-11,9	0,3
Иные виды страхования	10 798	12 831	-15,8	1,7
Итого	645 971	589 710	9,5	100,0

Источник: RAEX («Эксперт РА»)

Так, по итогам первого полугодия 2016 года доля страховых компаний на рынке, конечным контролирующим акционером которых являются федеральные или региональные органы власти или Банк России, составляла 12,1% без учета входящего перестрахования. В первой половине 2017-го и с учетом ПАО СК «Росгосстрах», которое вошло в периметр санации Банка «ФК «Открытие» через Фонд консолидации банковского сектора, доля таких компаний составила уже 23,4%.

Значимость операционных рисков для страховых компаний существенно возросла в 2017 году, их актуальность сохранится и в 2018-м. За последний год страховой рынок преодолел важные этапы диджитализации: переход на новый план счетов и отраслевые стандарты бухгалтерского учета, запуск обязательных продаж электронных полисов ОСАГО. В текущем году идет активная подготовка и запуск пилотного проекта сбора и обработки отчетности компаний на основе единого электронного формата XBRL, для того чтобы с 2018 года страховщики уже в полной мере смогли сдавать отчетность в новом формате. Предполагается, что формат XBRL позволит улучшить качество собираемых регулятором данных для последующего использования их с целью расчетов количественных нормативов и оценки выполнения качественных требований к субъектам страхового рынка, соответствующих подходам риск-ориентированного регулирования и надзора в рамках концепции Solvency II. Необходимость перенастройки и модернизации информационных систем компании существенно повышает вероятность реализации операционных рисков, а также увеличивает давление на рентабельность бизнеса в результате появления дополнительных расходов.

Кредитные, регулятивные риски, а также риски, связанные с качеством активов страховщиков, постепенно отходят на второй план. Так, Банк России за период с 26 октября 2016 года по 25 октября 2017 года принял восемь решений о приостановке лицензий страховых компаний и 49 об отзыве. При этом большинство лицензионных действий было обусловлено добровольным отказом страховщика от осуществления страховой деятельности. Для сравнения: за период с 26 октября 2015 года по 25 октября 2016 года регулятор приостановил 42 лицензии страховых компаний и отозвал 86, что было связано в основном с низким качеством активов и неспособностью в короткие сроки произвести замену активов по причине их «фиктивности», низкой ликвидности или завышенной стоимости. В том числе в результате отсутствия финансовой поддержки от акционера. Ужесточение требований к качеству активов привело к расчистке страхового рынка от наиболее финансово неустойчивых и недобросовестных игроков, что в свою очередь снизило для страховщиков значимость регулятивных рисков и рисков, связанных с качеством активов. Почти четыре года подряд Банк России проводил политику очистки и оздоровления финансового рынка, и в 2017 году наблюдается позитивная динамика в части банковских лицензионных санкций. В результате кредитные риски, связанные в первую очередь с отзывом лицензий у банков, которые являлись объектами вложений страховых компаний, также постепенно отходят на второй план в риск-профилях страховых компаний.



Ольга Скуратова,
 директор по страховым и инвестиционным рейтингам RAEX
 («Эксперт РА»)



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



ДОЛГО ИГРАЮЩИЕ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

Компании, работающие на рынке свыше двадцати лет, как правило, имеют в своем распоряжении необычный ресурс — сотрудников-старожилов, которые успели посвятить фирме практически всю свою трудовую жизнь. Почему специалисты остаются верны своей организации, и что такая преданность дает бизнесу?

Страховое общество «Помощь» было основано в далеком 1995-ом. В то время для встречи нового 1996-ого года достаточно было всего одного большого стола, чтобы усадить коллектив из десяти человек. Сегодня организация насчитывает свыше трехсот сотрудников, а для проведения новогоднего корпоратива уже требуется аренда большого банкетного зала. Аналогичный путь прошло множество российских компаний, сумевших уцелеть с начала девяностых. Такие компании заметно прибавили в росте, обзавелись новыми подразделениями и многократно увеличили обороты. «Бизнес-журнал» опросил с десяток организаций возрастом более двадцати лет из самых разных отраслей (производство, легкая промышленность, образование, строительство и пр.) и выяснил, что всех их объединяет одно — в штате этих компаний до сих пор трудятся сотрудники «первого состава».

ИСТОРИЧЕСКИЕ ЛИЧНОСТИ

В «Помощи» работают три специалиста «из девяносто пятого»: два менеджера по продажам и исполнительный директор. Еще две сотрудницы покинули организацию два года назад. «Оставили нас в 2015 году, благополучно перейдя на должность бабушек», — описывает новый виток «карьеры» бывших сослуживиц генеральный директор компании Александр Локтаев.

В Российском новом университете (РосНОУ), как это часто бывает в образовательном учреждении, ветеранов значительно больше: стаж свыше двадцати лет имеют 14 человек, свыше 15 лет — 35. При этом большая часть специалистов-старожилов

составляет административно-управленческий аппарат. «Если говорить о людях с самым большим стажем работы в РосНОУ — это высшие руководители (ректор, проректоры, главный бухгалтер, деканы) и «среднее звено»: заведующая библиотекой, один из заместителей декана, заведующий кафедрой и так далее», — перечисляет Елена Лобанова, проректор по развитию РосНОУ.

Карьерный путь старожилов выглядит одинаково в большинстве компаний: будучи молодыми и неопытными, они приходят на рядовые позиции, а спустя годы работы дослуживаются до руководителей среднего или высшего звена. Иногда развитие происходит горизонтально, и сотрудники превращаются в «первоклассных специалистов». Так, например, произошло на предприятии «Русский хром 1915». Старейший завод по производству хромовых соединений воспитал около 60 специалистов высокой квалификации. Стаж каждого такого «спеца» составляет более двадцати лет.

Что может сподвигнуть сотрудников столько лет трудиться в одной и той же компании? Разумеется, у каждого отдельного работника свои мотивы. Однако эксперты выделяют ряд общих черт. Часто сами компании создают благоприятную среду для развития ветеранов, в которой старожилам принято выказывать особое отношение: их выделяют и одаривают бонусами. Если старожил — руководитель, как правило, он на вес золота. «Если человек проходит внутри организации все ступени карьерного роста, начиная с самого низшего звена, то он станет лучшим руководителем в сравнении с приглашенным со стороны», — считает Елена Лобанова (РосНОУ). — Он прекрасно понимает проблемы людей, находящихся в его



подчинении. У него не будет неадекватных требований и неразумных амбиций».

В пользу старожил на руководящих постах говорит исследование компании Superjob. Чуть больше года назад рекрутеры опросили около 400 управленцев. В итоге выяснилось, что 76% менеджеров высшего и среднего звена ищут высоких заработков и ради этого готовы менять место работы так часто, как это потребует. В свою очередь управленец, много лет проработавший в компании и построивший в ней карьеру практически с нуля, не станет искать новое место без серьезных на то причин.

Заинтересованы компании в старожилах и среди низовых позиций. В компании «НПО Энергоконтракт», специализирующейся на пошиве термостойкой спецодежды, признались, что отыскать в достаточном количестве кадры рабочих специальностей — огромная проблема. Последние двадцать лет выпуск таких специалистов неизменно сокращается. Потому держаться за старожилу с уникальными производственными навыками — вполне оправданная политика.

Зачастую не торопятся менять место работы и сами сотрудники. Проработав в одной фирме более пятнадцати лет, им сложно сорваться с места. Человек привыкает к коллективу, корпоративной культуре, «неписаным» правилам, а также формирует свой особый стиль работы. Уйти в другую компанию означает лишиться себя привычного мира, покинуть «зону комфорта». «На новом рабочем месте неизбежно придется проходить период адаптации и заново выстраивать отношения с коллегами, к тому же неизвестно, надолго ли ты там удержишься», — описывает типичные страхи Елена Лобанова (РосНОУ).

Сыграть злую шутку даже с высококвалифицированным специалистом может его возраст, ведь в России до сих пор существует негласная возрастная дискриминация при приеме на работу. «Хотя сейчас и запрещено указывать в вакансиях возраст кандидата, на деле возраст и шансы на трудоустройство имеют обратную зависимость: чем выше возраст, тем ниже шансы», — отмечает Светлана Яковлева, главный редактор газеты «Профессия» и сайта Proftime.ru.



Так что у компаний с историей и у сотрудников со стажем общие страхи: одни боятся потерять «насиженное» место и остаться без работы, другие держатся за ценного специалиста во избежание кадрового голода.

ХРАНИТЕЛИ ВРЕМЕНИ

Сотрудники-старожилы, разумеется, не просто заполняют строчки в штатном расписании. Такие специалисты — проводники и носители традиций, источники ценной информации и обладатели бесценного опыта. «Это «золотовалютный» резерв любой компании», — описывает статус ветеранов Владимир Моженков, бизнес-практик, специалист по позитив-

ному менеджменту и мотивации персонала. По его мнению, в лице старожилых компания приобретает определенные конкурентные преимущества. Такие специалисты, как правило, являются большими профессионалами своего дела, потому их производительность зачастую значительно выше, чем у других работников. Наличие уникальных знаний наделяет старожилых неформальным авторитетом в коллективе, а следовательно, из них выходят отличные наставники. В компании FM Logistic по этой причине старожилых целенаправленно мотивируют «работать» с молодыми коллегами. «Так как в компании активно развивается внутреннее тренерство, именно эти сотрудники разрабатывают тренинги, проводят обучение в программах развития», — рассказывает Тамара Кинунен, руководитель группы обучения и развития персонала FM Logistic.

Ветераны также могут стать неплохими помощниками для руководителей, а иногда даже играть роль «совести» начальника. «Многие специалисты, кто уже давно работает в компании, обладают собственным мнением по многим принципиально важным вопросам и готовы его отстаивать. Например, один из наших старейших сотрудников, легенда ТехноНИКОЛЬ Александр Завьялов, даже уходил из компании в связи с несогласием с руководством по ряду вопросов, — рассказывает Сергей Колесников, президент корпорации «ТехноНИКОЛЬ». — Но затем вернулся. И сегодня возглавляет один из лидирующих заводов».

Ветераны являются надежной опорой для руководителей во время «штормов». За пятнадцать с лишним лет, отданных компании, такие сотрудники успели пережить взлеты, падения компании, а заодно несколько экономических кризисов. Поэтому, как правило, их сложно испугать «затягиванием поясов»,

Сотрудники-старожилы — золотой запас любой компании. Они — проводники и носители традиций, источники ценной информации и обладатели бесценного опыта. Такие сотрудники символизируют собой стабильность и преемственность

сокращением окладов или задержками в оплате. Старожилы способны потерпеть, поскольку прекрасно помнят, что похожие ситуации уже случались, но компания их благополучно пережила. Подобная лояльность заразительна: новым сотрудникам гораздо проще пережить кризис, если часть коллег настроена оптимистично.

Впрочем, в компании «Помощь» отмечают, что «оптимизм» старожилых и их вера в лучшее во времена кризисов — во многом заслуга фирмы, а не личное качество. «В начале кризиса 2014 года, как и большинство коммерческих организаций в стране, мы были вынуждены расстаться с рядом персонала, преимущественно из недавно принятых, чтобы обеспечить опытным сотрудникам рабочие места и сохранить уровень дохода», — вспоминает Локтаев. Этот «иммунитет» со временем перетек

в высокую лояльность, которую старожилы и транслируют новичкам во времена «штормов».

ЗА СПАСИБО

В большинстве компаний признались, что целенаправленной политики по удержанию старожилых у них нет. И все-таки они используются различные инструменты поощрения. Помимо материальной помощи, которая нет-нет да и перепадает сотрудникам со стажем, как правило, это различные формы нематериальной благодарности. Старожилых любят публично награждать грамотами, медалями, значками; для них всегда найдется место на доске почета.

Популярной мерой вознаграждения за многолетнюю службу являются различные неформальные привилегии. В девелоперской компании «Сити-XXI век» старожилы получают приоритетное право на дополнительное обучение, а также различные приятные бонусы вроде билетов в театр. Некоторые работодатели готовы даже поступиться графиком работы. «У нашей сотрудницы так сложились семейные обстоятельства, что она не могла ежедневно ездить на работу. Мы пошли навстречу и организовали частично удаленный график работы, и специалист успешно работает в таком формате уже три года», — делится кейсом Татьяна Немерич, руководитель службы управления персоналом «НПО Энергоконтракт».

Среди формальных способов отблагодарить «за труд» лидируют дополнительные дни отпуска и надбавки за стаж. «Практически максимальный социальный пакет сотрудник получает после пяти лет работы в компании, а в 10-летний юбилей ему присваивается звание «Патриот компании» и вручается золотой значок. Наши старейшие сотрудники имеют стаж работы в компании, равный продолжительности жизни нашей компании, и все они являются ее акционерами», — делится практикой в отношении ветеранов Светлана Скольцова, руководитель управления по работе с персоналом компании СКБ «Контур».

Впрочем, главным условием удержания «патриотов» являются не столько «бонусы», сколько хорошая атмосфера в коллективе и возможности для развития, уверены эксперты. Если специалист видит перед собой ясные перспективы для роста, он останется и продолжит трудиться в компании. Если шансов на карьерный рост нет, благодарственное письмо, лишний день отпуска или что-то другое вряд ли задержит сотрудника в штате.

«За хороших специалистов нужно цепляться любыми способами: руками, ногами, зубами — вне зависимости от их возраста. Лучший вариант — создание условий для профессионального роста», — объясняет Елена Лобанова (РосНОУ). Александр Локтаев («Помощь») уверен, что старожилу нужно все то же самое, что и обычному сотруднику: достойная зарплата, интересные задачи, развитие и уверенность в завтрашнем дне. Никаких «секретных ингредиентов» здесь нет. С ним солидарны многие эксперты. Более того, некоторые уверены, что наличие «плюшек» для старожилых даже может повредить. «У нас нет какой-то отдельной программы мотивации для сотрудников-долгожителей. Я считаю, что заслуги каждого нужно оценивать соразмерно вкладу в развитие компании, а не по выслуге лет. Кто-то работает с нами год, кто-то два, кто-то пять лет, но это несколько не умоляет объективных достижений в сравнении с коллегами, стоявшими у истоков компании», — рассказывает о заведенных порядках в Parallels вице-президент компании Николай Добровольский.

А ВОТ РАНЬШЕ БЫЛО...

Опыт и знания, которыми обладают старожилы, могут быть очень полезны компании. Но это же свойство сотрудников несет в себе и потенциальные риски. Для большинства HR-менеджеров запись в трудовой книжке о 15 и более годах в одной фирме — синоним «закостенелости» специалиста.

«Сотрудники, отработавшие в компании 15-20 лет с момента ее основания, несмотря на их важную роль в поддержании традиций, культуры и конкурентоспособности, с большой долей вероятности окажутся в роли влиятельных консерваторов, когда дело дойдет до внедрения новой стратегии или антикризисной программы», — отмечает Сергей Елисеев, президент Союза независимых экспертов и интерим-менеджеров. По мнению Сергея, специалисты, работавшие по 3-5 лет в разных компаниях, заткнут за пояс ветеранов в вопросах гибкости и лояльности к переменам.

Современный мир требует от компаний постоянной трансформации, открытости к новому. Зачастую руководители стремятся разбавить коллектив «свежей кровью», привлекать молодежь. В таких условиях ветераны будут либо меняться, либо тянуть компанию назад. «Есть люди, которые не позволяют себе застревать в прошлом, хватаются за все новое, но это скорее исключение, связанное со свойствами личности, и к таким сотрудникам вопросов нет», — подчеркивает Елена Лобанова. Примером «прогрессивного» ветерана является исполнительный директор компании «Помощь». Ему 57, и он типичный старожил, работающий в организации с момента ее основания. Но современные технологии его не пугают. «У нашего исполнительного директора есть странички и в Twitter, и на Facebook, и в других соцсетях, он пользуется WhatsApp и Viber и однозначно даст фору половине молодежи в скорости поиска информации в интернете», — рассказывает о своем подчиненном Александр Локтаев.

Однако не всем компаниям удастся заполучить ветерана с похожими взглядами на карьеру и технологии. В большинстве своем сотрудники-старожилы стараются отгородиться от всего нового. По мнению Елены Лобановой, это самая большая проблема старой гвардии. В качестве примера она приводит освоение дистанционных технологий в их компании. Ряду преподавателей в возрасте было тяжело перестроиться на новый лад. Чтобы мотивировать ветеранов к переменам, в вузе вводили материальное поощрение, «подсаживали» в команду человека со стороны с новыми идеями. Иногда это срабатывало, иногда — нет. Насаждение изменений может дать ровно обратный эффект — подорвать веру специалиста в свои профессиональные качества, а также ухудшить микроклимат в коллективе.

Некоторые руководители (из компаний, которым больше двадцати) считают, что избежать подобной участи поможет постепенное «омоложение» коллектива. «Чем дольше сотрудник проработает у вас, тем спокойнее будет проходить рабочий процесс, эффективнее будут происходить рабочие взаимодействия между сотрудниками, но при этом увеличивается риск некой «замшелости», когда в один прекрасный день компания может обнаружить, что весь мир давно в XXI веке, а сотрудники-ветераны все еще пытаются посылать телеграммы и избегать слова «Интернет», — рассказывает Светлана Яковлева (газета «Профессия»). — Спасет разумное обновление коллектива более молодыми и идущими в ногу с прогрессом сотрудниками и поощрение освоения новых знаний».



ДОЛГО ЛИ, КОРОТКО ЛИ?

Реже всего работу меняют медсестры и учителя. Среднее время работы на одну организацию у них составляет 4,9 года.
Микробиологи и квалифицированные рабочие меняют работу каждые 4,5 года.
Охранники и врачи задерживаются на одном месте в среднем на 4 года.
Фармацевты и web-дизайнеры остаются в компании на 3,8 года.
Аудиторы — на 3,7 года.
Экологи и технологи — на 3,4 года.
Инспекторы отдела кадров меняют работу в среднем каждые 3 года.

Источник: исследование компании Superjob, 2015

Старожилы слишком много знают, но не всегда это является плюсом. Сотрудники в возрасте любят не только вспомнить былое, но и — сказать лишнее. «Ветераны всегда держат в памяти некие «золотые времена», рассказ о которых они всегда начинают со своей коронной фразы: «А вот раньше!..» — предостерегает Наталья Перепелица, заместитель директора по персоналу и организационному развитию девелоперской компании «Сити-XXI век».

Чего больше приносит старожил компании, пользы или вреда, — вопрос, скорее, риторический. Владимир Моженков считает, что в данном случае следует опираться на цифры. Если специалист соответствует всем ключевым показателям эффективности (KPI), то совершенно неважно, сколько он проработал в компании — год или двадцать лет. Это значит, что производительность ветерана не упала, он не «выгорел» как специалист, а следовательно, за него стоит держаться.





№1 (202) 2013

ЦЕЛЕВОЙ ОБРАЗ

Исполнение мечты — это дело техники, которая носит название метапрограммирование. Технология сродни целеполаганию в бизнесе. Однако не будем забывать, что бизнес делают люди, которым также не лишне научиться правильно «мечтать».

Многие из нас когда-либо наверняка участвовали в известном новогоднем обряде, во время которого полагается сжигать записанные на листочке бумаги желания, высыпать пепел в бокал с шампанским и все это «добро» выпивать. Должна заметить, что за ритуальной стороной, которая может показаться совершеннейшим суеверием, стоит мощная технология. Метапрограммирование — это древнейшая форма нейролингвистического программирования, позволяющая сформировать ряд команд, направленных по отношению к собственной мыслительной машине, которая в дальнейшем получит импульс управлять течением жизни человека. Результаты такого управления люди порой склонны воспринимать как чудо. Однако, как и многие чудеса, происходящие в мире, — оно вполне рукотворно. Дело в том, что людям свойственно забывать, как они двигались по направлению к своей мечте и делали для этого все своими собственными руками. В этом могуществе и проявляется та божья искра, которой изначально наделен человек.

Люди действительно способны творить чудеса, причем не только в критических ситуациях, когда их внутренне мобилизуют адреналиновые выбросы, а путем рутинного следования определенным алгоритмам. По опыту, лучше

всего такую систему воспринимают «айтишники», поскольку для них изначально, по роду деятельности, не является секретом то, что «мозг работает, как комп».

Секрет заключается в том, чтобы правильно определить свою цель и задать корректные параметры движения к ней. А именно координаты, которых всегда две: это время, необходимое для достижения цели, и контент, который она в себе несет. От этих параметров и будет отталкиваться наша подкорка, для того чтобы сверять цели с ресурсной базой: физическим, ментальным здоровьем и т. п. Если она сочтет, что сил недостаточно, то сама посоветует хозяину снизить планку и скорректировать параметры, либо попросту не выполнит поставленную задачу (если хозяин не удосужится услышать свое второе «я»).

Новый год для метапрограммирования наиболее удобен как точка отсчета. Однако если мы не успеваем — ничего страшного. Для этого можно выбрать любой другой день, совпадающий с периодом полнолуния: этот выбор объясняется не мистическими обстоятельствами, а вследствие объективного энергетического пика человека. Единственный период, который стоит избегать — до и после дня рождения, поскольку в это время организм ослаблен, и в нашей программе возможны сбои.

Итак, задачи (они же мечты) инкубируются в правом полушарии приблизительно так же, как это происходит «в военных целях», если мы вспомним систему наведения. Получив координаты, система их анализирует и принимает, в случае если мыслитель-



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ



ная машина выполнила ряд аналитических процедур на предыдущих этапах (то есть цель — «выстраданная»). Если мечта «одобрена», она переносится на уровень вторичной сигнальной системы - слуха, зрения, органов осязаний, направленных на поиск вариантов решения задачи. При определенной тренированности мозга, они начнут поступать уже через несколько дней. Правое полушарие при помощи интуитивно-сенсорных связей находит нужное направление — какой именно путь более всего подходит для человека. «Латеральное» мышление детализирует задачу и создает бесконечное множество альтернативных решений, в свою очередь энергетическая система генерирует импульсы для обеспечения мыслительного процесса и достижения цели. Левое полушарие работает в тандеме, в качестве контроллера.

Если бы мы ориентировались на формирование целей именно к Новому году, все эти задачи стоило бы «закидывать» в свое правое полушарие примерно в августе-сентябре. Дело в том, что процесс растянут во времени. И наибольшее количество времени на первых этапах занимает процесс верификации, то есть проверка своих желаний на истинность. Итак, предложим, что в идеале человек в конце лета начинает формировать свою цель (для чего нелишне также провести ревизию старых целей). Все новые цели строятся в формально-логическом диапазоне: любовь, работа, семья, деньги, личное развитие» и так далее, либо спонтанно-хаотическом режиме: их обработка ведется по мере «поступления. Единственное чем сто-

ит руководствоваться при создании формулировок — это то, что ресурсом для реализации мечты будет только ее автор. Другого ресурса не предусмотрено, поэтому с точки зрения количества стоит себя ограничивать. Для нетренированного сознания полагается не более четырех-семи целей в год. Ведь все цели будет поглощать один и тот же ресурс, а слишком большие нагрузки под силу не всем. Отдельным номером программы нелишне маршрутизировать свои цели, то есть выстроить их в определенном порядке, наметив четкие сроки для их реализации. Ведь хаос по природе вещей такой, что он имеет обыкновенные накладываться одно на другое, смешивая все кульминационные события в жизни в одну кучу, не распределяя их в более удобном хронометраже. Часто получается так, что человеку одновременно нужно оперироваться, вылетать в командировку, дописывать работу, закрывать проект. Счет идет на часы, подтверждая истинность и народной мудрости, и закона Мёрфи¹. Поэтому на начальном этапе следует помнить о том, что «обязательства» перед самим собой должны быть не повышенными, а в самый раз.

1 Американский аналог «принципа бутерброда», шутливо сформулированный следующим образом: «Если какая-либо неприятность возможна, то она непременно случится». Авторство приписывают майору ВВС США Эдварду Мёрфи (Edward Murphy), который в 1940-е годы занимался расследованием летных происшествий.

О РЫБАКЕ И РЫБКЕ

Приступая к этапу создания целей, следует помнить, что мечта становится целью только тогда, когда она конкретна, а не приблизительна. Для создания целей недопустимы никакие размытые формулировки. Дело в том, что категории-понятия, с которыми работает правое полушарие, по определению имеют пористую природу, то есть бесконечны в своей вариативности. Таким образом, у любого размытого желания неожиданно для его автора может обнаружиться тысячи смыслов, а подкорка выберет именно то значение,

Формулируя желание, человек должен быть максимально конкретен в образах. И помнить, что единственный ресурс для реализации мечты — это он сам, ее автор. Так что по количеству целей лучше себя ограничивать, чтобы не надорваться

которое сочтет для себя более удобным. Сыграв при этом со своим хозяином злую шутку: так, загадав богатство, он может получить все что угодно (обилие друзей, здоровье и т. п.) кроме непосредственно денег. Деньги — это очень конкретное понятие, так что если мы имеем в виду именно купюры, необходимо дать себе труд сообщить об этом своей подкорке. Примерно такими же бессильными являются всевозможные поздравления, которые многих раздражают: что-то вроде «сил, здоровья, любви». В помощь общих фраз нельзя добиться мощного посыла, способного привести к исполнению программы. Что характерно, позитивные примеры метапрограммных поздравлений я встречаю вдали от столиц. Помню одно из них, которое услышала во время одного застолья со случайными попутчиками в поезде. Один из них пожелал другу: «Лёха! Помнишь, какую рыбу ты поймал в прошлом году? Я хочу пожелать тебе, чтобы ты всегда ловил именно таких рыб!» Удивительно, но незаметно для себя этот человек сделал замечательную штуку, сформировав одной фразой четкую программу: он создал конкретное пожелание, сильный образ, позитивные эмоции и загрузил все в человека, который принял эту программу как свою.

О СЕБЕ ЛЮБИМОМ

Секрет метапрограммирования заключается в том, что любое желание может быть направлено только на его автора. Поэтому настолько беспочвенными выглядят мечты вроде «Хочу, чтобы она меня полюбила!». Программа распространяется лишь на собственную подкорку («Я хочу сделать карьеру», а не «Я хочу, чтобы он сделал карьеру»). Пожелание приснопамятному

Лёхе имело ценность, поскольку оно совпадало с тем, что этот человек пожелал бы себе сам. И при этом было сформулировано в предельно ясной форме.

Большой проблемой является то, что люди зачастую предпочитают формировать для себя ложные цели. Однако самообман очевиден для подкорки: солгать самому себе невозможно никоим образом. Истину мыслительная машина различает сразу же. Поэтому, если человек хочет денег, а просит, например, работы, то в лучшем случае мечта не сбудется. А в худшем — сбудется ровно настолько, насколько было заказано. Человек действительно получит работу, но... отнюдь не деньги. Подкорка ничего не станет выправлять за своего хозяина, поэтому со своими желаниями необходимо работать крайне аккуратно. И обходится без ложного кокетства вроде «нет у меня любви и не надо». Не надо? Хорошо! Значит, не будет! Никто никогда не станет выправлять за человека его намерения. «Эта сила» воспринимает все за чистую монету. Или, по крайней мере, делает такой вид. Так что кривляться — чревато. Лучше вовремя затормозить и признаться себе в своих истинных желаниях.

Итак, на этапе формирования целей необходимо постоянно задавать себе вопрос: а не пускаем ли мы пыль в глаза самому себе... У меня была одна приятельница, которая очень хотела выйти замуж, но при этом довольно странно описывала параметры своего избранника. В итоге ей сказали: тебе никто не нужен, нужны просто деньги, и чем быстрее ты это поймешь, тем лучше. Она действительно очень быстро это поняла, сменила профессию, получила в свое распоряжение денежные потоки и уже много лет о замужестве не разговаривает. Однако в большинстве своем люди предпочитают вилить и мухлевать с самими собой до последнего, и за это обычно получают сполна. Подкорка не только не выполнит задачу (которая как бы имела в виду) и не приведет к возврату инвестированной энергии, вдобавок она еще и разбазарит человеческий ресурс, потратив его на ненужную цель. Таким образом человек получит тройной удар: у него не сбудется то, что он хотел на самом деле, он не получит счастья и радости, поскольку не будет возврата энергии, и, наконец, у него может подорваться здоровье. Что ж, можно продолжать себе врать и дальше.

О МАЛЕНЬКОМ ЧЕЛОВЕКЕ

Примерно к такой же категории относится урезание собственных желаний. Предложим, человек хочет работать в «Газпроме». Казалось бы, не вопрос — закажывай, опиши должность, зарплату и загружайся. Но нет. Человек примешивает в этот процесс левое полушарие и вместо того, чтобы продолжать ощущать, начинает рассуждать: «Нет, все-таки у меня нет должных связей, а там обязательно нужны связи... Наверное, для начала я лучше попробую вертикально интегрированную систему попроще». То же самое с должностью: «Кто же сразу возьмет меня начальником отдела? Пойду-ка я сначала рядовым». В результате человек увидит себя на рядовой позиции в каком-нибудь городе N. В вертикально интегрированной системе, как хотел. В

местном «Водоканале» или в РЭУ. Все это будет полностью соответствовать программной канве.

Другой проблемой являются чужие штампы, которыми многие любят загромождать свою подкорку. Здесь самые показательные — всевозможные истории о «прынцах». Например, есть такое довольно распространенное женское желание: «хочу любить и быть любимой». Это жуткая формулировка покалечила не одну женщину. Мужчинам, надо сказать, повезло больше. Согласно наблюдениям гендерных психологов, у них желания в любви более конкретны: выбрал объект, запал, любит. У женщины же на первом месте часто стоит дурь, которая заключается в отсутствии каких бы то ни было параметров. А ведь чтобы быть любимой при такой установке, достаточно каждый день выносить во двор хлебные крошки. Я вам клянусь: через некоторое время окрестные птицы вас сильно полюбят! Разве это заказывалось? Проблема в том, что у системы нет наводок, есть только аморфное желание, у которого очень широкий диапазон: от живых существ до бытовых приборов.

Есть еще одна дурацкая формула из той же оперы: «хочу встретить человека». Не вопрос: подкорка все так и сделает! Вы будете встречать людей пачками. Каждый день. Все встречать и встречать: «Стою на полустаночке в цветастом полшалочке, а мимо пролетают поезда». Может, хватит уже встречать?

Когда наши цели сформированы, конкретны, далеки от чужих штампов и аморфонности, наступает период верификации. Это довольно длительный процесс, во время которого подкорка все время задает вопрос: «Ты правда этого хочешь?» На одном из тренингов, который я проводила для ИТ-специалистов, мы попробовали поиграть в игру, нацеленную на поиски правды. Для этого я предложила выбрать одному из участников желание, а остальным с помощью наводящих вопросов выяснить, истинно оно или ложно. Наш главный герой в ту сессию пожелал яхту стоимостью в 20 млн долларов. На все вопросы он неизменно отвечал: «Хочу действительно, нет, не понты, нет, не реализация комплекса неполноценности маленького человека» и так далее. Между тем, правдой является то, что где-то среди таких ответов все-таки кроется неправда. Очевидно, что человек лукавил. А вот если бы он этого не делал, в жизни подкорка могла бы ему помочь. Услышав, что это все-таки понты, подкорка нашла бы, что ответить. Например: «Не вопрос, понты! Но на яхте тебя вряд ли кто-то увидит, а вот среди других судовладельцев ты явно будешь выпадать, давай все-таки костюм от Brioni купим!» Ведь если мы рационально посмотрим на эту мечту, мы увидим массу непосильных издержек, начиная с высокой стоимости содержания яхты. В исполнении обычного человека это не может быть мечтой, скорее — чушь, не способная принести счастья. И хороший способ растратить свой ресурс.

На верификацию истинных желаний уходит примерно 3–5 недель. На следующем этапе необходимо заняться формированием образов, ведь правое полушарие лучше всего работает с образной и символической информацией. На этом этапе нас подстерегает еще одна

опасность — нечеткие, неконкретные и опять-таки шаблонные образы. Вернемся снова к народному творчеству в образе «прынца». Как правило, в глазах девушек он представляется как шкафообразное нечто, которое перемещается на движущемся объекте (начиная от коня и заканчивая космическим кораблем), имеет печальные глаза, перо на берете... То есть в принципе, понятно, в какие картины может выливаться недобросовестная работа с образами. Другой штамп — принц-миллионер. Хотела бы заметить, что образ золушки, которым уже давно злоупотребляют в масс-медиа — настоящий опиум для народа. Позвольте, почему наш избранник обязательно должен быть миллионером? Или наша золушка — хоть и прекрасная душой, но очень жадная? Давайте будем логичными, отвечая на вопрос, что именно и почему в итоге мы хотим получить.

Оказывается, что и создание образов предполагает колоссальное количество штампов, сбивающих настройку и делающих поиск практически невозможным.

ОБ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

В качестве рекомендации рассмотрим довольно популярную цель — из области здоровья. Как и все цели она также нуждается в очень конкретных параметрах. Начиная с точки отсчета, выраженной в определенном диагнозе. Итак, мы имеем диагноз, затем с помощью врача (а не Интернета) создаем описание нормальных параметров, фиксируем их в письменном виде, рисуем к ним стрелочку, указываем сроки, к которым орган должен начать функционировать нормально или лучше на определенный процент. Собственно, результат такой работы в итоге и должен быть выпит вместе с новогодним шампанским. В больницах врачи довольно часто в качестве «исходников» советуют больным использовать ксерокопии изображений нормально работающих органов.

Типичная ошибка — формирование ложной цели. Не нужно кокетничать с самим собой, заниматься самообманом или использовать штампы. Подкорка никогда не станет корректировать цели за человека: это «сила», которая все принимает за чистую монету

На рождение образов уходит примерно три недели и затем еще около пяти — на верификацию. После чего подкорка расщепляет образ на части, сверяя с «хозяйном» его отдельные компоненты. Если человек хорошо поработал на уровне создания цели и верификации образа, этот этап проходит довольно легко.

После этого начинается процесс синхронизации. Его мы будем иллюстрировать на таком простом образе, как деньги. Итак, «берем» деньги. Наш нынешний доход, к примеру, две тысячи долларов (деньги достаточно просто представить, однако и валюту также не следует забывать указывать) и заказываем определен-

Мечта сбылась, программа закончила свое действие. В этот момент человеку важно принять результат с благодарностью. Иначе система блокируется, а человек потеряет способность воспринимать тонкие сигналы — и его ждет судьба неудачника

ный рост дохода. Однако если мы спланируем слишком большую разницу, то, памятуя о рукотворности любого чуда, не следует также упускать из виду, что праведных путей для ее достижения найти невозможно. И если мы предполагаем обычные пути достижения цели, надо сдвигать свою мечту в сторону более разумных рамок. Подкорка подскажет нам, когда мы выйдем из области химер. После синхронизации наступает процесс принятия негативной стороны цели. Дело в том, что человеку свойственно видеть свои желания только со знаком «плюс». Поэтому негативные моменты также необходимо предусмотреть и перечислить. Например, мы хотим повышения доходов при таких

условиях: работа без командировок, без переработок, без выгорания и так далее. Если цель начнет сдвигаться в сторону нереализуемости при выполнении подобных условий, мы это сами увидим и скорректируем свои условия. Что касается горизонта планирования, не следует ставить цель на срок более, чем на один год. Дело в том, что мир быстро меняется, и программа может устареть.

Непосредственно ритуал запуска программы пред-полагает нормальное спокойное состояние человека. Бой курантов в 12 часов ночи — не самое лучшее время для этой процедуры. Лучше это сделать чуть позже, в более спокойные часы и на почти трезвую голову. Далее — «по тексту»: берем лист бумаги, перечитываем написанное или записываем, затем сжигаем, кладем в бокал, выпиваем. Смысл в таком обряде глубинный: ведь в этом случае задний ход не предполагается, человек тем самым принимает свою программу и задает ей точку отсчета. Со временем, когда загрузка будет происходить автоматически, «есть и выпивать» по большому счету не потребуется, головы будет достаточно. Хотя время от времени даже опытному человеку полезно возвращаться к этому ритуалу — особенно в минуты, когда ему сложно сконцентрироваться.

Итак, программа запущена и рано или поздно мечты начнут сбываться. Момент ответственный. Подкорка в эти минуты начнет спрашивать: «Ну как, ты доволен, счастлив?» От ответа будет зависеть очень многое: если «да», то программа закончит свое действие, если «нет» — человек сильно рискует поплатиться. Если он не сможет принять то, что сам пожелал себе, судьба неудачника гарантирована практически сразу же. Жизнь действительно может пойти под откос. Отказавшись принять исполненное человеком, тем самым проявляет недоверия той системе, которая в том числе управляет его здоровьем. В результате система блокируется, а человек теряет свою способность в дальнейшем воспринимать тонкие сигналы. Он перестает слушать свою подкорку и теряет удачливость всю целиком. Ведь, как известно, неудачливость точно такая же комплексная, как и удачливость. Поэтому удар будет масштабным. Я знаю массу подобных трагических случаев, когда люди после таких событий восстанавливаются десятилетиями: отказавшись в свое время от брака или ребенка... Для того чтобы программа была завершена корректно, исполненные желания необходимо научиться принимать.

Итак, система работает надежно, опирается на саму себя и все успевает, поскольку правое полушарие умеет работать параллельно. Как и все духовные инструменты, это жесткая система, однако она снимает с человека необходимость выбора из совокупности альтернатив. С ее помощью он будет точно знать, что ему нужно и как туда попасть. Она снимает тревогу и приносит гармонию, дает ощущение силы и, собственно, рождает ее. Именно в такие минуты человек впервые может осознать свое могущество. Не в сакрально-мистическом смысле. Это то самое могущество, которым он обладает по праву. Точнее — по правому полушарию.



НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

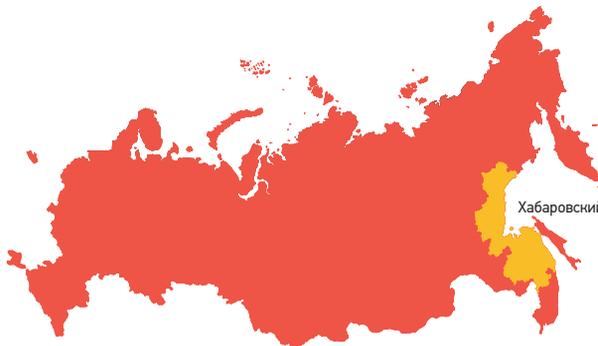
«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратен 16 страницам):

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



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

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



Хабаровский край



ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

«Бизнес-журнал» — всероссийское деловое издание для предпринимателей, управляющих 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**

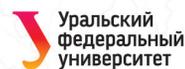
PARTNER@B-MAG.RU



Организатор:



Партнер:



Генеральный
информационный партнер:

Коммерсантъ

При поддержке:



ЛЕНИНГРАДСКАЯ
ОБЛАСТЬ



ГОРОДСКОЕ АГЕНТСТВО
УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ



АДМИНИСТРАЦИЯ
ЛИПЕЦКОЙ
ОБЛАСТИ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ** КОНГРЕСС

15 декабря 2017 г., Москва

Информационный
правовой партнер:



КонсультантПлюс
надежная правовая поддержка

Обсуждаемые вопросы:

- Ключевые акценты бюджетной политики: рост доходов или оптимизация расходов.
- Альтернатива сырьевому сектору: новые точки роста российских регионов.
- Инвестиционные стратегии иностранных компаний в России.

Аналитической базой конгресса станет XXII рейтинг инвестиционной привлекательности регионов, который является авторитетным механизмом оценки инвестиционного климата субъектов РФ.

www.raexpert.ru

На правах рекламы

16+

RAEX